



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS
ANDES DEL CANTÓN RIOBAMBA DE LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

JEIDY NATHALIA REMACHE PILAMUNGA

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS
ANDES DEL CANTÓN RIOBAMBA DE LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: JEIDY NATHALIA REMACHE PILAMUNGA

DIRECTOR: ING. JAZMIN ISABEL GARCÍA GUERRA

Riobamba – Ecuador

2023

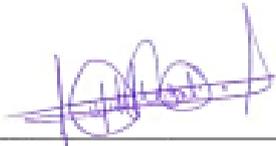
©2023, Jeidy Nathalia Remache Pilamunga

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo Jeidy Nathalia Remache Pilamunga, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 22 de diciembre de 2023

A handwritten signature in purple ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Jeidy Nathalia Remache Pilamunga
C.I: 065016196-1

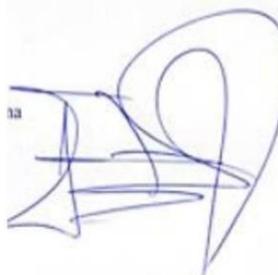
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES DEL CANTÓN RIOBAMBA DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, realizado por la señorita: **JEIDY NATHALIA REMACHE PILAMUNGA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



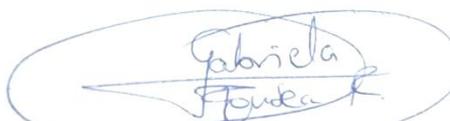
2023-12-22

Ing. Jazmín Isabel García Guerra
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2023-12-22

Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero
ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2023-12-22

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación está dedicado a Dios por haber permitido culminar mis estudios universitarios y haberme dado salud para lograr mis objetivos además de su infinita bondad y amor. A mi padre Abraham Remache por poner en mi toda su confianza, dedicación y amor toda su vida, brindándome un gran ejemplo de superación y perseverancia, su guía me ha permitido cumplir cada una de las metas que me he propuesto, gracias por su paciencia, apoyo y amor infinito te amo.

Jeidy

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a mi directora de tesis la Ing. Jazmín García Guerra y a mi asesora de tesis la Ing. Gabriela Fonseca Romero, por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis, ya que gracias a su disponibilidad de tiempo y paciencia se logró culminar de manera exitosa, muchas gracias queridas Ingenieras. Además agradezco infinitamente a mi familia y amigos quienes estuvieron apoyándome en toda esta etapa. De manera especial a Fernando Castillo quien con su paciencia, cariño y ayuda ha estado apoyándome incondicionalmente, gracias por confiar en mí.

Jeidy

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Limitaciones y delimitaciones	4
1.2.1. Limitaciones	4
1.2.2. Delimitaciones	4
1.2.2.1. Delimitación temporal	4
1.2.2.2. Delimitación espacial	4
1.3. Problema general de investigación	5
1.4. Problemas específicos de investigación	5
1.5. Objetivos	5
1.5.1. Objetivo general	5
1.5.2. Objetivos específicos	6
1.6. Justificación	6
1.6.1. Justificación teórica	6
1.6.2. Justificación metodológica	6
1.6.3. Justificación práctica	7
1.7. Hipótesis	8

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de investigación (investigaciones afines en artículos científicos originales o de revisión)	9
2.2. Antecedentes de la organización	10

2.2.1.	<i>Misión</i>	11
2.2.2.	<i>Visión</i>	11
2.2.3.	Objetivo institucional	11
2.2.4.	Servicios y productos	11
2.2.5.	<i>Beneficios para los socios</i>	11
2.3.	Referencias Teóricas	12
2.3.1.	<i>Gestión del talento humano</i>	12
2.3.2.	<i>Importancia de la gestión del talento humano</i>	12
2.3.3.	<i>Evaluación del desempeño</i>	12
2.3.4.	<i>Beneficios de la evaluación de desempeño</i>	13
2.3.5.	<i>Objetivos de la evaluación de desempeño</i>	13
2.3.6.	<i>Importancia de la evaluación de desempeño</i>	13
2.3.7.	<i>Ventajas de la evaluación del desempeño</i>	13
2.3.8.	<i>Desempeño laboral</i>	14
2.3.9.	<i>Fases de la evaluación del desempeño</i>	14
2.4.	Marco Conceptual	14
2.4.1.	<i>Fase de diseño</i>	14
2.4.2.	<i>Fase de implantación</i>	14
2.4.3.	<i>Fase de aplicación</i>	15
2.4.4.	<i>Fase de desarrollo</i>	15
2.4.5.	<i>Herramientas para la medición y la mejora del desempeño</i>	15
2.4.6.	<i>Evaluación de desempeño por competencias</i>	15
2.4.7.	<i>Competencias laborales</i>	16
2.4.8.	<i>Productividad</i>	16

CAPITULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	17
3.1.	Enfoque de investigación	17
3.1.1.	<i>Cualitativa</i>	17
3.1.2.	<i>Cuantitativa</i>	17
3.2.	Nivel de investigación	18
3.3.	Diseño de investigación	18
3.3.1.	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i> <i>Diseño no experimental.</i>	18
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal</i>	18

3.4.	Tipo de estudio: Documenta/ De campo	18
3.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	19
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	19
3.6.1.	<i>El método deductivo</i>	19
3.6.2.	<i>Técnicas e instrumentos</i>	19
3.6.2.1.	<i>La encuesta</i>	19
3.6.2.2.	<i>La entrevista</i>	20

CAPITULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	21
4.1.	Exposición y discusión de resultados	21
4.1.1.	<i>Análisis e interpretación de los resultados</i>	21
4.2.	Discusión de la encuesta	34
4.3.	Entrevista Gerente	36
4.3.1.	<i>Discusión de los resultados</i>	39

CAPITULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	40
5.1.	Propuesta	40
5.1.1.	<i>Objetivo</i>	40
5.1.2.	<i>Alcance</i>	40
5.1.3.	<i>Los beneficios que proporciona</i>	40
5.1.4.	<i>Análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes</i>	40
5.2.	Análisis FODA	41
5.2.1.	<i>Análisis interno</i>	41
5.2.2.	<i>Análisis externo</i>	42
5.3.	Matriz FODA	42
5.3.1.	<i>Matriz de evaluación de los factores internos</i>	42
5.3.2.	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i>	43
5.4.	Manual de funciones propuesto	44
5.5.	Marco Legal	45
5.5.1.	<i>Alcance</i>	45
5.6.	Procesos de evaluación	59
5.6.1.	<i>Dimensiones y Subdimensiones a considerar</i>	59

5.6.2.	<i>Evaluación del Gerente</i>	60
5.6.2.1.	<i>Dimensiones y Sub-Dimensiones de la evaluación del Gerente</i>	60
5.6.2.2.	<i>Modelo de evaluación aplicando sus dimensiones</i>	64
5.6.3.	<i>Evaluación entre compañeros</i>	65
5.6.3.1.	<i>Dimensiones y Sub-Dimensiones de la evaluación de los compañeros</i>	66
5.6.3.2.	<i>Modelo de evaluación aplicando sus dimensiones</i>	69
5.6.4.	<i>Evaluación de los empleados al gerente</i>	71
5.6.4.1.	<i>Dimensiones y Sub-Dimensiones de la evaluación de los empleados al jefe</i>	71
5.6.4.2.	<i>Modelo de evaluación aplicando sus dimensiones</i>	74
5.7.	Reglamento para el proceso de evaluación de desempeño	76
5.7.1.	<i>El departamento de talento humano</i>	76
5.7.2.	<i>Evaluados</i>	76
5.7.3.	<i>Comité de calificación</i>	76
5.7.4.	<i>Resultados de las evaluaciones</i>	76
5.7.4.1.	<i>Incentivos</i>	77
5.8.	Estrategias	77
5.8.1.	<i>Matriz de estrategias</i>	77
5.8.1.1.	<i>Estrategia #1: Capacitación para la mejora del desempeño laboral</i>	78
5.8.1.2.	<i>Estrategia #2: Capacitaciones sobre motivación profesional</i>	81
5.8.1.3.	<i>Estrategia #3: Capacitación para la selección del personal</i>	85
5.8.1.4.	<i>Estrategia #4: Capacitación para la mejora del ambiente laboral</i>	88
5.8.1.5.	<i>Estrategia #5: Capacitaciones para el manejo de herramientas tecnológicas</i>	91
5.8.1.6.	<i>Estrategia #6: Capacitación sobre la elaboración de plan estratégico organizacional y su alineación en el plan operativo anual y presupuesto</i>	95
5.8.1.7.	<i>Estrategia #7: Capacitación de los fundamentos sobre prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos</i>	99
CONCLUSIONES		103
RECOMENDACIONES		104
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4-1:	Tabulación pregunta número 1	21
Tabla 4-2:	Tabulación pregunta número 2	23
Tabla 4-3:	Tabulación pregunta número 3	24
Tabla 4-4:	Tabulación pregunta 4.....	25
Tabla 4-5:	Tabulación pregunta número 5	26
Tabla 4-6:	Tabulación pregunta 6.....	27
Tabla 4-7:	Tabulación pregunta número 7	28
Tabla 4-8:	Tabulación pregunta 8.....	29
Tabla 4-9:	Tabulación pregunta número 9	30
Tabla 4-10:	Tabulación pregunta 10.....	31
Tabla 4-11:	Tabulación pregunta número 11	32
Tabla 4-12:	Tabulación pregunta número 12	33
Tabla 5-1:	Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes.....	42
Tabla 5-2:	Matriz de factores internos.....	42
Tabla 5-3:	Matriz de evaluación de los factores externos	43
Tabla 5-4:	Manual de función gerencia.....	46
Tabla 5-5:	Manual de función asesor legal.....	47
Tabla 5-6:	Manual funciones secretaría	48
Tabla 5-7:	Manual funciones auditor interno	49
Tabla 5-8:	Manual funciones jefe financiero.....	50
Tabla 5-9:	Manual de funciones contador	51
Tabla 5-10:	Manual de funciones jefe de negocios	52
Tabla 5-11:	Manual de funciones crédito y cobranzas	53
Tabla 5-12:	Manual funciones del asesor de crédito	54
Tabla 5-13:	Manual funciones de atención al cliente.....	55
Tabla 5-14:	Manual funciones del cajero o cajera.....	56
Tabla 5-15:	Manual funciones del jefe de talento humano.....	57
Tabla 5-16:	Manual funciones del jefe de sistemas.....	58
Tabla 5-17:	Dimensiones en evaluación del gerente a colaboradores.....	63
Tabla 5-18:	Formato de evaluación gerente a colaboradores	64
Tabla 5-19:	Dimensiones a evaluar en evaluación entre compañeros.....	69
Tabla 5-20:	Evaluación de desempeño entre compañeros.....	69
Tabla 5-21:	Dimensiones de la evaluación de los colaboradores al gerente	74

Tabla 5-22:	Modelo evaluación de desempeño de los colaboradores al gerente.....	74
Tabla 5-23:	Capacitación para la mejora del Desempeño Laboral.....	78
Tabla 5-24:	Duración de la capacitación #1	79
Tabla 5-25:	Recursos financieros capacitación #1	80
Tabla 5-26:	Capacitación para la motivación profesional	81
Tabla 5-27:	Duración de la capacitación #2	82
Tabla 5-28:	Recursos Financieros capacitación #2	84
Tabla 5-29:	Capacitación para la selección del personal.....	85
Tabla 5-30:	Duración capacitación #3.....	86
Tabla 5-31:	Recursos Financieros capacitación #3	87
Tabla 5-32:	Capacitación para la mejora del ambiente laboral	88
Tabla 5-33:	Duración de la capacitación #4	89
Tabla 5-34:	Recursos Financieros capacitación #4	90
Tabla 5-35:	Capacitación para el manejo de herramientas tecnológicas.....	91
Tabla 5-36:	Duración capacitación #5.....	92
Tabla 5-37:	Recursos financieros capacitación #5	94
Tabla 5-38:	Capacitación sobre la elaboración de plan estratégico organizacional y su alineación en el plan operativo anual y presupuesto.	95
Tabla 5-39:	Duración Capacitación #6.....	96
Tabla 5-40:	Recursos financieros capacitación #6	98
Tabla 5-41:	Capacitación de los Fundamentos sobre prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.....	99
Tabla 5-42:	Duración Capacitación #7	100
Tabla 5-43:	Recursos Financieros capacitación #7	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1:	Ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los andes	5
Ilustración 4-1:	Representación pregunta 1	21
Ilustración 4-2:	Representación pregunta 2	23
Ilustración 4-3:	Representación pregunta 3	24
Ilustración 4-4:	Representación pregunta 4	25
Ilustración 4-5:	Representación pregunta 5	26
Ilustración 4-6:	Representación pregunta 6	27
Ilustración 4-7:	Representación pregunta 7	28
Ilustración 4-8:	Representación pregunta 8	29
Ilustración 4-9:	Representación pregunta 9	30
Ilustración 4-10:	Representación pregunta 10	31
Ilustración 4-11:	Representación pregunta 11	32
Ilustración 4-12:	Representación pregunta 12	33
Ilustración 5-1:	Matriz FODA	41
Ilustración 5-2:	Métodos de evaluación.....	60
Ilustración 5-3:	Certificado de mejora del desempeño	81
Ilustración 5-4:	Certificado de motivación profesional	84
Ilustración 5-5:	Certificado de selección del personal.....	88
Ilustración 5-6:	Certificado de mejora del ambiente laboral	91
Ilustración 5-7:	Certificado de manejo de herramientas tecnológicas	94
Ilustración 5-8:	Certificado de Elaboración de plan estratégico organizacional.	98
Ilustración 5-9:	Certificado de los fundamentos sobre prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.....	102

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado “Evaluación de Desempeño de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo”, tuvo como finalidad generar un sistema de evaluación de desempeño mismo que permita realizar un diagnóstico interno y externo para el incremento de la eficiencia en la organización. La metodología implementada adaptó un enfoque mixto, debido a que se combinaron elementos cuantitativos y cualitativos. Además, se empleó un diseño no experimental de tipo transversal ya que no se manipularon las variables y se trabajó en un periodo específico, la población comprende a todos los colaboradores de la cooperativa, no se utiliza una muestra porque el tamaño del universo es pequeño. Es por ello que fue importante realizar un estudio de tipo documental y de campo para recopilar información precisa y verídica mediante diversos métodos, técnicas e instrumentos. Entre los instrumentos se destacan la encuesta dirigida a todos los integrantes de la cooperativa y la entrevista dirigida al gerente. Gracias a las metodologías utilizadas se pudieron identificar que no existe una evaluación de desempeño adecuada para la cooperativa, influyendo de manera directa en la asignación de cargos, duplicidad de funciones, y la mala comunicación en la organización. Es por ello que se determinó el uso de una matriz FODA, manuales de funciones, matrices Efi-Efe y de un modelo de evaluación de desempeño 270° por competencias mismo modelo que describe dimensiones y subdimensiones a evaluar. Se concluye que la evaluación de desempeño permite mejorar la productividad de los colaboradores y que dar a conocer actividades específicas a cada colaborador aumentan los beneficios competitivos de los colaboradores y de la organización.

Palabras clave: <EVALUACIÓN>, <DESEMPEÑO>, <COMPETENCIAS>, <PRODUCTIVIDAD >, < ORGANIZACIÓN>.



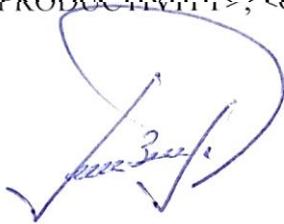
15-02-2024

0263-DBRA-UPT-2024

ABSTRACT

The present study entitled “Performance Evaluation of the collaborators at Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes located in Riobamba city, province of Chimborazo”, had the purpose of generating a performance evaluation system that allows an internal and external diagnosis to increase efficiency in the organization. The implemented methodology adapted a mixed approach as quantitative and qualitative elements were combined. Furthermore, a non-experimental cross-sectional design was used since the variables were not manipulated and the work was carried out in a specific period, the population includes all the collaborators of the cooperative, a sample is not used because the size of the universe is small. That is why, it was important to carry out a documentary and field study to collect precise and truthful information using various methods, techniques and instruments. Among the instruments, a survey was addressed to all members of the cooperative and an interview applied to its manager. Thanks to the methodologies applied, it was possible to identify that there is no adequate performance evaluation for the cooperative, directly influencing the assignment of positions, duplication of functions, and poor communication in the organization. That is why, the use of a SWOT matrix, function manuals, Efi-Efe matrices and a 270° performance evaluation model by competencies, a model that describes dimensions and subdimensions to be evaluated, was determined. It is concluded that performance evaluation allows improving the productivity of collaborators and that making specific activities known to each collaborator increase the competitive benefits of collaborators and the organization.

Keywords: <ASSESSMENT>, <PERFORMANCE>, <COMPETENCIES>, <PRODUCTIVITY>, <ORGANIZATION>.



Luis Fernando Barriga Fray

0603010612

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en las entidades financieras se reconoce como factor que genera competitividad al talento humano, es por ello que radica la importancia de evaluación de desempeño laboral, mismo que permite identificar los problemas a mejorar, así como también la supervisión y la incorporación que tiene el capital humano con la institución.

Consecuente a un exhaustivo análisis realizado en la cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes, el principal inconveniente que se presenta es que no cuenta con una evaluación de desempeño a los colaboradores, además de que existe duplicidad en las funciones y denota una ineficiencia en la comunicación organizacional, la cual afecta en la toma de decisiones.

La presente investigación tiene por objetivo presentar una propuesta de evaluación de desempeño de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Sol de las Andes del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo, la modalidad de evaluación aplicado es de 270°, la cual se basa en una valoración de las siguientes perspectivas: gerente a colaboradores, entre colaboradores y colaboradores a gerente, cada una de estas son clasificadas por dimensiones y subdimensiones, las cuales van sujetas a la organización que se mantiene en la cooperativa de ahorro y crédito.

El presente trabajo de titulación está conformado por los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I, Marco Referencial, en este capítulo se pretende explicar cuál es el problema principal que se presenta en la COAC, así como también limitaciones y delimitaciones, objetivos y justificación del problema.

CAPÍTULO II, Marco Teórico, por medio de revisión bibliográfica, se presenta información relevante que sirva de sustento para la realización de la presente investigación, además de servir para la realización de la propuesta de evaluación de desempeño en la entidad financiera.

CAPÍTULO III, Marco Metodológico, se describe la metodología empleada, misma que sirvió para la recopilación de información, así como el enfoque de investigación, nivel, diseño, tipo de estudio, población, método, técnicas e instrumentos de investigación.

CAPÍTULO IV, Marco de Exposición y discusión de resultados, en este capítulo, se presenta un análisis e interpretación de los resultados de manera tabulada y con la utilización de encuestas y realizó un análisis de esta.

CAPÍTULO V, Marco Propositivo, en este capítulo se generó una matriz, la cual tiene dimensiones y subdimensiones la misma que está dirigida en diferentes perspectivas, además de que se especifica las características de desempeño de colaboradores, con su respectiva ponderación; La propuesta tiene por objetivo mejorar el rendimiento de los colaboradores, a su vez brindando la capacidad de toma de decisiones en la COAC, misma que se refleje en resultados beneficiosos para la entidad.

Para finalizar, conclusiones y recomendaciones, acompañadas de anexos que sustentan la información presentada en el presente trabajo de titulación.

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La Evaluación de Desempeño es una herramienta que permite brindar un mejor desarrollo por parte de los trabajadores de las empresas, ya que abarca la conducta profesional, competencias y rendimientos, todo esto con el fin de sacarle el máximo provecho a sus capacidades y ponerlo en práctica en el desarrollo de las actividades de las que se encarga cada colaborador.

La aplicación de una evaluación de desempeño beneficia de igual forma a la empresa y al trabajador, ya que para la empresa mejorar su productividad y eficacia es sumamente importante, y gracias a esto podrán detectar competencias y habilidades; mientras que para el trabajador permitirá potenciar su desempeño, aumentar el clima laboral, potenciar sus capacidades, entre otros aspectos que permitirán a la empresa ser más exitosa.

Cabe recalcar que el recurso humano de una empresa es sumamente fundamental para el avance y crecimiento de la misma, debido a que un colaborador comprometido y ubicado correctamente en su puesto de trabajo nos dará la capacidad de generar un mayor rendimiento para el alcance de objetivos, se debe tener en cuenta también que tratándose de cooperativas se debe tomar en cuenta las aptitudes y actitudes que tiene un trabajador para llegar de mejor forma al cliente y así generar un compromiso de el mismo beneficiando a la empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes es una empresa con sede en la ciudad de Riobamba ubicada en las calles Juan Montalvo y Chile, pertenecientes a la provincia de Chimborazo dedicada a impulsar el progreso socioeconómico a través de prestaciones de servicios financieros.

La cooperativa Sol de los Andes busca que todos sus integrantes se sientan satisfechos con los logros alcanzados, ya que así podrán brindar un mejor servicio a la comunidad riobambeña. La organización ya viene trabajando algunos años dentro del territorio ecuatoriano, es por ello que mejorar sus habilidades mediante la aplicación del método de Evaluación de Desempeño sería de gran importancia, ya que mejoraría la productividad de la empresa, dando un beneficio competitivo en la comunidad y como organización financiera.

En el Ecuador las organizaciones financieras en crecimiento no cuentan con un constante sistema

de evaluación, sin embargo, aplicarla sería sumamente beneficioso para mejorar sus competencias tanto personales como profesionales.

Complacer a los socios en su totalidad es complicado ya que cada uno de los integrantes tienen necesidades diferentes y maneras de actuar y pensar diferente, es por eso que tener al personal adecuado y desarrollándose por sus competencias nos brindará una ventaja ante el mercado.

Cabe recalcar que la ciudad de Riobamba tiene una alta competitividad, por el gran número de cooperativas, pero si se logra aplicar esta herramienta se podrá determinar un método que permita evaluar el desempeño a los trabajadores de la COAC Sol de los Andes, con esto se logrará una ventaja competitiva sumamente visible a comparación de las otras.

1.2. Limitaciones y delimitaciones

1.2.1. Limitaciones

1.2.2. Delimitaciones

1.2.2.1. Delimitación temporal

Los datos para considerar para el desarrollo de esta investigación estarán enmarcados dentro del año 2023.

1.2.2.2. Delimitación espacial

Esta investigación se desarrollará en las oficinas de la Empresa Privada “Cooperativa de Ahorro y crédito Sol de los Andes”. Ubicada en las calles Juan Montalvo y Chile, provincia de Chimborazo, cantón Riobamba.

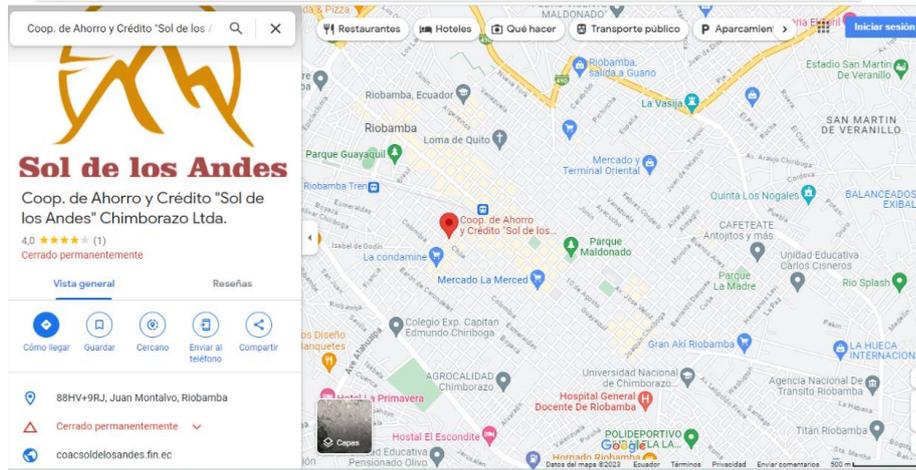


Ilustración 1-1: Ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los andes

Realizado por: Remache, J. 2023.

1.3. Problema general de investigación

¿De qué forma incide la Evaluación de Desempeño en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes en el rendimiento de los trabajadores en la sede Riobamba?

1.4. Problemas específicos de investigación

¿Tiene la Cooperativa Sol de los Andes identificados sus fortalezas y habilidades para mejorar su desempeño laboral?

¿Existen métodos de Evaluación de Desempeño en la Cooperativa que mejoren su rendimiento?

¿La Cooperativa tiene estrategias que mejoren el desempeño laboral de sus trabajadores?

¿Cuál es el beneficio que tendrá la Cooperativa al momento de implementar el método de Evaluación de Desempeño?

1.5. Objetivos

1.5.1. *Objetivo general*

Evaluar el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes del cantón Riobamba, mediante un diagnóstico interno y externo para el incremento de la eficiencia en la empresa.

1.5.2. *Objetivos específicos*

- Reconocer el enfoque, nivel, método, diseño y tipo de investigación, así como la sustentación teórica que permita defender la idea propuesta.
- Analizar mediante un diagnóstico la situación organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes, utilizando técnicas e instrumentos de investigación.
- Diseñar el método de evaluación de desempeño seleccionado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes.

1.6. Justificación

1.6.1. *Justificación teórica*

La evaluación de desempeño es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo social y económico del país, además ayuda de gran manera al crecimiento de la Cooperativa Sol de los Andes.

De manera social ya que contribuye a que los trabajadores de la COAC puedan desempeñar sus actividades de mejor manera y de tal manera ellos puedan mejorar su conducta con la sociedad en general y con todos los integrantes de la cooperativa.

De manera económica, ya que al aplicar la evaluación de desempeño se podrán medir y mejorar gran parte de su capacidad en las labores que desempeña, contribuyendo a que la empresa pueda generar mayores ganancias en un determinado tiempo, ayudando a que esta crezca y pueda ofrecer mayores fuentes de empleo, así como aportar al capital de nuestro país.

La presente investigación se realizó mediante el uso de artículos científicos, revistas indexadas, trabajos de grado y post grado actualizados; mismos que resalten la importancia de la aplicación del método de Evaluación de Desempeño por Competencias, determinando la forma en la que influirá de manera beneficiosa para el mejor desempeño de la cooperativa, aumentando la productividad de la COAC.

1.6.2. *Justificación metodológica*

Este estudio tiene como punto de inicio ser una investigación científica ya que abarca un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, exploratorio y descriptivo; este estudio es de tipo documental

fundamentada ya que se basará en una investigación bibliográfica, los métodos usados en la investigación son deductivo, analítico.

Las técnicas que se usaron para recolectar información son encuesta y entrevista a los funcionarios de la Cooperativa Sol de los Andes y esto dependerá de que herramientas se usen en el método elegido.

Es importante el uso de un instrumento de recolección de datos ya que ayudó a medir la influencia de la aplicación del método de Evaluación de desempeño, misma que permitirá aportar a la empresa con un mejor rendimiento de sus colaboradores. Cabe recalcar que la investigación será realizada de manera conjunta con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes, con el fin de que la información adquirida sea comprobada, real y sustentable para su desarrollo.

1.6.3. *Justificación práctica*

La evaluación de desempeño es una herramienta que permite mejorar la gestión de los recursos humanos, permitiendo que los colaboradores de la empresa puedan desarrollar de mejor manera sus actividades, de esta forma la empresa genera y obtiene varios beneficios que se pueden ver reflejados de manera económica o a su vez en un mejor ambiente laboral, se debe tomar en cuenta además que la evaluación de desempeño nos permite generar nuevas exigencias para todos los integrantes de la empresa, logrando así ser más competitivos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes al ser una empresa dedicada a impulsar el progreso socioeconómico a través de prestaciones de servicios financieros, está directamente relacionada al ámbito de la competencia ya que en la ciudad de Riobamba existe un alto nivel de cooperativas, mismas que llevan en el mercado por años u otras que se están abriendo espacio en el mercado. Por lo que es de suma importancia brindar una mejor calidad de atención a todos los socios de la COAC, es por eso por lo que la aplicación de la Evaluación de Desempeño es de suma importancia ya que los trabajadores de la Cooperativa necesitan estar capacitados y preparados para brindar un servicio de mejor calidad y adaptado a exigencias que el mercado necesita.

El desarrollo de la Evaluación de Desempeño es mejorar la calidad de servicio para los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes y a su vez destacar las competencias que poseen los trabajadores en cada rol que desempeña, mismas que serán basados en sus comportamientos y destrezas que efectúen en sus cargos; esto nos permitirá tomar acciones para el mejoramiento del desempeño laboral.

1.7. Hipótesis

¿La evaluación del Desempeño a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes, permitirá mejorar la productividad en la empresa?

Variable Independiente: Evaluación del Desempeño

Variable dependiente: Productividad

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación (investigaciones afines en artículos científicos originales o de revisión)

El estudio realizado por Berrones, W.(2019) plantea que hay varios autores que contribuyeron a la metodología del proceso de evaluación laboral porque describen este proceso como una de las acciones clave para lograr la eficiencia del personal que trabaja en la institución, considerados como activos no tangibles, de allí que en la investigación se utilizó la evaluación de 90° donde el jefe instantáneo quien hace la evaluación del trabajador emitiendo los comentarios necesarios para comprender las fortalezas y debilidades, esta evaluación estuvo enfocada en las competencias.

La evaluación laboral tiende a reconocer cuales son las debilidades y fortalezas de los trabajadores y gracias a ello poderles brindar un adecuado comentario, cabe recalcar que estos comentarios servirán para mejorar su rendimiento en la organización, mejorando sus competencias y habilidades.

Según Camacho (2020) a partir de su trabajo de investigación “ evaluación al desempeño del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito kullki wasi Ltda., del cantón Ambato, provincia de Tungurahua en el periodo 2016” manifiesta que la moderna gestión de talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargo, planeación, de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros.

Para determinar el manejo correcto de las competencias de los colaboradores de la COAC Sol de los Andes, se deben determinar varios factores importantes tanto como el cargo, las actividades que realizan, motivación, entre otros factores; todo esto nos servirá para mejorar el desempeño laboral de todos los colaboradores.

En el estudio que realiza Iturralde, J. (2011) manifiesta que el trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles,

secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual.

El capital intelectual es de suma importancia en las empresas ya que dependemos de ello, es por eso por lo que es imprescindible capacitar de manera continua a los trabajadores de la empresa, esto con el fin de beneficiar a ambas partes para lograr obtener un bien común y poder aplicarlo en la vida profesional y personal.

Lo analizado por Morán, J. (2016) en su trabajo de titulación denominado “modelo de evaluación del desempeño laboral para la empresa eco seguro de la ciudad de Babahoyo” manifiesta que la evaluación del desempeño es la principal herramienta con la que cuenta cualquier organización para proporcionar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización. Es por esto que hoy por hoy la evolución de estos evaluadores son muy importantes y ayudan al mejor desenvolvimiento de la empresa en estos momentos.

La evaluación de desempeño mejora el uso de recursos tanto tangibles como intangibles, esto debido a que si se aplica de manera correcta se pueden minimizar los gastos innecesarios y ponerlos en uso en actividades que beneficien a todos los actores de la empresa.

La aplicación de factores de la evaluación de desempeño es de suma importancia para que las empresas y por lo tanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes, puedan mejorar en gran escala su productividad, además que se encuentren en la capacidad de fomentar un mejor desarrollo de sus colaboradores, impulsándolos a brindar un mejor servicio dentro de la cooperativa.

2.2. Antecedentes de la organización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes, es una institución financiera creada por un grupo de Líderes y Dirigentes Indígenas de la provincia de Chimborazo la empresa fue fundada el 23 de mayo de 2013.

La empresa está dedicada a impulsar el progreso socioeconómico a través de prestaciones de servicios financieros.

2.2.1. Misión

La misión con la que ejecuta sus operaciones la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sol de los Andes" expresa textualmente: "Impulsar el progreso socioeconómico del país a través de prestaciones de servicios financieros competitivos para proveer soluciones personalizadas a los sectores productivos y comunidad en general, de manera accesible, eficiente y con credibilidad.

2.2.2. Visión

Ser la primera opción en soluciones financieras como cooperativa líder, sólida, segura y solvente, ofreciendo un conjunto de productos y servicios satisfactorios a la necesidad de los socios con rentabilidad justa y social.

2.2.3. Objetivo institucional

Fortalecer el Liderazgo Institucional dentro del ámbito de Cooperativas de Ahorro y Crédito, mediante una adecuada gestión y minimización de riesgos, mejorando la calidad de vida a los socios y clientes brindando productos y servicios de acuerdo con las necesidades del mercado y clientes para tener un crecimiento sostenible a nivel nacional.

2.2.4. Servicios y productos

- Préstamos de consumo
- Ahorro a la Vista
- Depósito a Plazo Fijo
- Cero costos de Mantenimiento
- Créditos Grupales
- Convenios Institucionales
- Créditos Emergente

2.2.5. Beneficios para los socios

- Su dinero 100% seguro
- Alta rentabilidad en sus Ahorros e Inversiones
- Agilidad en sus servicios
- Bajo interés en sus créditos

- Atención Personalizada

Hoy en día, esta cooperativa es una institución solvente que cuenta con altos estándares de calidad de servicios y locales adecuados a nivel de su Matriz y Agencia N°1 en Riobamba, para atender a sus clientes con productos financieros competitivos.

2.3. Referencias Teóricas

Se ha tomado los siguientes conceptos para argumentar la investigación, con el fin de lograr informar al lector sobre la evaluación de desempeño y analice su importancia dentro de la organización a aplicar.

2.3.1. *Gestión del talento humano*

La gestión del talento humano es una estrategia que está puesta en marcha por las empresas en un mundo globalizado, las adaptaciones internas de las organizaciones y el contexto global y normativo en donde las empresas ejecutan su actividad exigen cambios en sus políticas, para lograr dar solución a los paradigmas de la gestión de los recursos humanos, aprovechando el talento y capacidad intelectual de manera sustentable (Ramirez,2021, p. 244-259)

2.3.2. *Importancia de la gestión del talento humano*

La gestión del talento humano tiene una gran incidencia y se debe considerar como una unidad estratégica que ayude y beneficie en la implementación de las estrategias y objetivos de las organizaciones, brindándole una ventaja competitiva y niveles superiores de efectividad y desarrollo (Párraga, 2016, p.285).

2.3.3. *Evaluación del desempeño*

La evaluación de desempeño es una herramienta importante y necesaria dentro de las organizaciones, ya que gracias a su aplicación en los resultados se pueden identificar las necesidades organizacionales y de los trabajadores, esto con el fin de determinar estrategias a seguir según la compañía lo necesite (Rodríguez, 2017, p.14).

2.3.4. Beneficios de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño ayuda a imponer nuevas políticas de compensación, ayuda al desempeño, refuerza la toma de decisiones y permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar (Veliz, 2022, p.3).

2.3.5. Objetivos de la evaluación de desempeño

Le evaluación de desempeño es una herramienta que tiene por objetivo mejorar los resultados del talento humano de la empresa, dentro de esto se definen aspectos como permitir las condiciones de medición para el potencial del talento humano, que el talento humano sea tratado como una importante ventaja competitiva y ofrecer oportunidades de crecimiento a los integrantes de la empresa con condiciones de participación efectiva (Montoya, 2009, p.11).

2.3.6. Importancia de la evaluación de desempeño

Involucrar a todos los integrantes de la organización en este proceso para proyectar y potencializar al talento humano, esto con el fin de aumentar su productividad, motivación y generación de desarrollo, los resultados obtenidos dentro de esta evaluación pueden satisfacer varias necesidades empresariales (Prieto, 2014, p.4).

2.3.7. Ventajas de la evaluación del desempeño

Según (Morán, 2016, p.131) las ventajas de la evaluación de desempeño son las siguientes:

- Impacto positivo y mejora del desempeño, mejorando la satisfacción de los clientes
- Mediante la aplicación de la evaluación de desempeño se pueden encontrar los errores más frecuentes por parte de la organización
- La ventaja por parte del evaluador ya que gracias a ello él puede observar fortalezas y debilidades por parte de los trabajadores
- Luego de realizar la evaluación los trabajadores de la organización tendrán una ventaja competitiva hacia las otras empresas.

2.3.8. *Desempeño laboral*

Es aquel procedimiento estructural y sistemático que ayuda a medir, evaluar y incluir sobre los atributos y comportamientos todos estos relacionados con el trabajo, esto relacionado directamente con la productividad del empleado y si con dicha evaluación podrá mejorar su rendimiento futuro y que permita implantar nuevas políticas para conocer si existe la necesidad de volver a capacitar (Veliz, 2022, p.4).

También podemos acatar que el desempeño laboral está definido como aquellas acciones observadas en los empleados que son relevantes para alcanzar los objetivos dentro de la organización, mismas acciones que pueden ser medidas en términos de competencia personal y de tal manera analizar el apoyo hacia la empresa. Es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse (Pérez, 2009, p.1).

2.3.9. *Fases de la evaluación del desempeño*

Según el trabajo de investigación realizado por (Montoya, 2009, p.7) nos dice que para implementar un sistema de evaluación de desempeño se deben tomar en cuenta cuatro fases que son las siguientes:

2.4. Marco Conceptual

2.4.1. *Fase de diseño*

Está dirigido especialmente al desarrollo de la organización y al desarrollo de las personas, eso gracias a la identificación de necesidades de mejora y facilitar información al evaluado, la información que se recopila en esta evaluación mejora y aumenta la comunicación entre jefe y colaborador mejorando la gestión de recursos humanos.

2.4.2. *Fase de implantación*

Se determinan las bases para el éxito, es decir se establecen aspectos tales como plan de comunicación a los interesados.

2.4.3. Fase de aplicación

Dentro de esta fase se debe tomar en cuenta la entrevista de evaluación y aplicarla después de su implantación, se debe recalcar que los aspectos de lógica de este proceso son imprescindibles, por lo tanto, no se pueden olvidar.

2.4.4. Fase de desarrollo

Se tiene como fin el mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga hacia los objetivos anteriormente establecidos dentro de la organización. Aquí se puede aplicar mejoras que se han determinado en todo este proceso.

2.4.5. Herramientas para la medición y la mejora del desempeño

Los estudios realizados por (Guerra, 2007, p. 19) nos muestran estas herramientas que están expresadas en forma teórica:

- a) La identificación de decisiones importantes que deben ser analizadas y tomadas por los interesados.
- b) Guías de preguntas o hipótesis que se deben responder para responder cuáles son las respuestas relacionadas.
- c) Variables o resultados clave que tengan un enfoque central de nuestra indagación.
- d) Indicadores observables y mensurables
- e) Hallazgos, interpretaciones y recomendaciones para acciones futuras.

2.4.6. Evaluación de desempeño por competencias

Dicha evaluación se plasma específicamente en enfrentar los retos del presente y futuro, ya que se crean nuevas maneras de trabajar, de operar procesos y la espera de nuevas habilidades requeridas, la evaluación de desempeño por competencias hace énfasis en el rendimiento global del empleado, tomando en cuenta que no todas las personas son competentes en todas las áreas requeridas y esta evaluación nos ayuda a tomar la decisión por cual camino debe optar el trabajador para mejorar sus capacidades laborales (Capuano, 2004, p. 141).

2.4.7. *Competencias laborales*

Las competencias laborales son aquellas que le brindan una puesta de valor al capital humano, esto debido a que los seres humanos tienen la capacidad de desarrollar e integrar de manera rápida y eficazmente, gracias a esto desarrollan destrezas, habilidades y atributos que son necesarios en la vida profesional (Capuano,2004, p. 147).

2.4.8. *Productividad*

Tiene como fin mejorar la capacidad o el nivel de producción que cada individuo lo realiza, dependientemente de este caso según el nivel de satisfacción de los clientes. La productividad puede tener varios cambios dependiendo de varios aspectos que en este influya (Paredes, 2013, p.25).

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología propuesta para el presente trabajo de investigación nos brindará instrumentos adecuados que nos ayudaran a construir y entender de mejor manera el desempeño laboral dentro de la organización, y de tal manera alcanzar los resultados esperados, teniendo en cuenta que se debe aplicar argumentos comprobables mediante estudios bibliográficos y una exploración de campo.

3.1. Enfoque de investigación

En la presente investigación se aplicarán los siguientes enfoques:

3.1.1. *Cualitativa*

La investigación cualitativa parte de la epistemología pos-positivista, sus diferentes métodos encuentran el espacio para hacer énfasis en un enfoque estructural, sistemático, gestáltico y humanista; preocupándose de la descripción de los resultados con la respectiva riqueza de sus detalles, como una vivencia profunda que se pueda transmitir al lector (Mesías, O.2010, p.2).

Se utilizó el enfoque cualitativo ya que se realizaron encuestas que nos permitieron comprender de mejor manera la situación de la empresa, conocer opiniones, ideas de los trabajadores de la COAC.

3.1.2. *Cuantitativa*

La investigación bajo el enfoque cuantitativo se denomina así porque trata con fenómenos que se pueden medir (esto es, que se les puede asignar un número, como por ejemplo: número de hijos, edad, peso, estatura, aceleración, masa, nivel de hemoglobina, cociente intelectual, entre otros) a través de la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de los datos recogidos, su propósito más importante radica en la descripción, explicación, predicción y control objetivo de sus causas y la predicción de su ocurrencia a partir del desvelamiento de las mismas (Sanchez,2019, p.102-122).

La investigación es cuantitativa ya que gracias a ella podremos identificar, analizar para conocer las causas y efectos de la investigación. Además, nos permitió cuantificar los datos numéricos

gracias a la aplicación de la encuesta, y nos permitió obtener resultados para la evaluación de desempeño.

3.2. Nivel de investigación

Se ha considerado que para la investigación se utilizará el nivel de investigación descriptivo. Las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o referenciados (Morales, F, 2012, p.3).

La investigación es descriptiva porque ayuda a caracterizar el proceso del desempeño laboral, esto gracias a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta y esta información es confiable.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. *Según la manipulación o no de la variable independiente Diseño no experimental*

El tipo de investigación es no experimental, porque se observan los datos tal y como son, medidos en un momento único en el tiempo, como las funciones de los puestos que se analiza.

3.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal*

El trabajo de investigación será de tipo transversal ya que se trabajará en un periodo de tiempo determinado y sobre la población que en este caso son todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes de la sede Riobamba, además se recopilara información que nos permita estudiarla de manera clara.

3.4. Tipo de estudio: Documenta/ De campo

Los tipos de estudio que se aplican en el presente trabajo de investigación es documental, ya que realiza una indagación haciendo uso de documentos científicos, libros, artículos, revistas, entre otros documentos que tengan confiabilidad. Por otro lado, tenemos al trabajo de campo ya que se recolecta información en donde ocurre el fenómeno.

3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Se considera como población a todos los individuos que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes sede Riobamba, siendo un número total de 24 trabajadores incluido el gerente de la agencia matriz.

No se ejecuta muestra debido a que es una población pequeña y se dispone de los recursos económicos, humanos y tiempo necesario para el diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

El método utilizado en el presente trabajo de investigación es el deductivo, esto debido a que se parte de una ley general y aterrizamos en el algo pequeño.

3.6.1. *El método deductivo*

Se trata de la forma en que se pasa de lo general a lo específico. El proceso comienza con la obtención de datos válidos para llegar a una deducción a partir de un razonamiento lógico o suposiciones. Este proceso se refiere a un proceso donde existen reglas y procedimientos que permiten llegar a conclusiones partiendo de enunciados o premisas. (Lesmi, 2019)

3.6.2. *Técnicas e instrumentos*

3.6.2.1. *La encuesta*

Según (López, Roldán y Fachelli, 2015) “la encuesta es una herramienta que se lleva a cabo mediante un instrumento llamado cuestionario, está direccionado solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones” (Arias J. , 2021, pág. 81).

Dentro de la encuesta tenemos como instrumento fundamental el cuestionario que para (Arias J. , 2020, pág. 21) “consiste en un conjunto de preguntas que se presentaron y se enumeraron en una tabla, así como una serie de respuestas posibles que el encuestado debe responder.”

3.6.2.2. *La entrevista*

La entrevista “es una herramienta usada para recolectar información sobre un tema, que es llevada a cabo por un entrevistador, y donde el entrevistado se encarga de aportar las respuestas que se soliciten” (Sanchez, 2022). Misma que necesitará de la guía de entrevista como instrumento, la cual consistirá en un listado de preguntas enfocadas a un tema particular.

Las técnicas e instrumentos son aquellas herramientas esenciales para poder recolectar información de manera efectiva, y en el caso de esta investigación dentro de las técnicas que utilizaremos están: las encuestas, la entrevista.

CAPITULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Exposición y discusión de resultados

4.1.1. Análisis e interpretación de los resultados

Tabulación de las encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes.

Pregunta 1. ¿Usted considera que el sistema de evaluación con el que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes contribuye a mejorar la productividad del colaborador?

Tabla 4-1: Tabulación pregunta número 1

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	SI	13	57%
2	NO	7	30%
3	NUNCA	3	13%
TOTAL		23	100%

Fuente: Encuesta, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.



Ilustración 4-1: Representación pregunta 1

Fuente: Tabla 1

Realizado por: Remache, J. 2023.

Análisis: Al observar el gráfico se puede evidenciar que 13 personas representadas con el 57% consideran que el sistema de evaluación de desempeño aplicado por la Cooperativa si contribuye

a la mejora de la productividad, mientras que 7 personas representadas con el 30% responde a que dicha evaluación no contribuye para la productividad y 3 personas representadas con el 13% responden a que la evaluación aplicada por la cooperativa nunca ayudará a mejorar la productividad de los trabajadores.

Interpretación: La mayoría de los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes considera que el sistema de evaluación que mantiene ayuda a mejorar la productividad, sin embargo, un gran porcentaje no está de acuerdo y consideran que la aplicación de dicha evaluación no es la adecuada o que nunca ayudará a mejorar la capacidad productiva de los trabajadores.

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia los directivos de la Cooperativa realizan un proceso de evaluación de desempeño a sus trabajadores?

Tabla 4-2: Tabulación pregunta número 2

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	MENSUALMENTE	12	52%
2	TRIMESTRALMENTE	5	22%
3	SEMESTRALMENTE	2	9%
4	ANUALMENTE	4	17%
TOTAL		23	100%

Fuente: Encuesta, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.



Ilustración 4-2: Representación pregunta 2

Fuente: Tabla 2

Realizado por: Remache, J. 2023.

Análisis: La mayoría de los empleados representados con el 52% responde a que la evaluación de desempeño se realiza de manera mensual, esto con una contraparte del 22% que nos responden que la evaluación se realiza de manera trimestral y el 17% de los trabajadores nos dicen que realizan las evaluaciones de manera anual.

Interpretación: Se puede interpretar que dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes se realizan las evaluaciones de desempeño a sus trabajadores de manera mensual en su mayoría, además se puede interpretar que algunas de sus evaluaciones se realizan de manera trimestral y anual respectivamente.

Pregunta 3. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un programa de capacitación para sus empleados?

Tabla 4-3: Tabulación pregunta número 3

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	SI	12	52%
2	NO	3	35%
3	DESCONOZCO	8	13%
TOTAL		23	100%

Fuente: Encuesta, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.



Ilustración 4-3: Representación pregunta 3

Fuente: Tabla 3

Realizado por: Remache, J. 2023.

Análisis: Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes 12 trabajadores que son representados con el 52% responden a que la organización si cuenta con una evaluación de desempeño, por otra parte 8 trabajadores correspondientes al 13% responden que se desconoce si existe una evaluación del desempeño y 3 trabajadores representados con el 3% responden a que no se tiene una evaluación de desempeño en la organización.

Interpretación: Se puede interpretar que dentro de la organización se cuenta con una evaluación de desempeño, pero no se ha realizado a todo el equipo de trabajo, esto porque un gran porcentaje responden a que desconocen o que no cuentan con una evaluación de desempeño y solamente un porcentaje conoce la aplicación de dicha evaluación.

Pregunta 4. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación de parte de la empresa para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 4-4: Tabulación pregunta 4

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	FRECUENTEMENTE	7	30%
2	RARA VEZ	13	57%
3	NUNCA	3	13%
TOTAL		23	100%

Fuente: Encuesta, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.

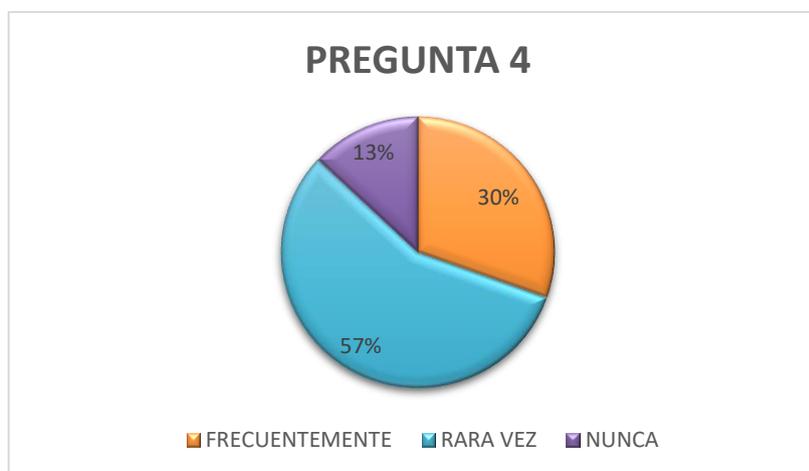


Ilustración 4-4: Representación pregunta 4

Fuente: Tabla 4

Realizado por: Remache, J. 2023.

Análisis: De los encuestados 7 empleados que representan el 30% indicaron que reciben de manera frecuente capacitaciones por parte de la empresa es decir únicamente este pequeño porcentaje es beneficiado de manera continua con dichas capacitaciones, mientras que 13 empleados representados con el 57% hace referencia a que la empresa no brinda oportunidades de capacitación de manera constante y un número pequeño pero significativo de los encuestados que son 3 empleados representados con el 13% declararon que nunca han recibido capacitación por parte de la organización.

Interpretación: De manera general podemos deducir que la empresa podría mejorar en la capacitación brindada a sus trabajadores, debido a que existe un porcentaje considerable que no se encuentra capacitando de manera constante, es por ello que es recomendable que se implementen programas de capacitación más efectivos y que involucren a todos sus trabajadores, lo que tendrá un impacto positivo en el desarrollo general de la empresa.

Pregunta 5. ¿Considera usted que la aplicación de la evaluación de desempeño permitirá que los colaboradores mejoren su productividad?

Tabla 4-5: Tabulación pregunta número 5

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	26%
2	DE ACUERDO	13	57%
3	EN DESACUERDO	4	17%
4	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	
TOTAL		23	100%

Fuente: Encuesta, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.

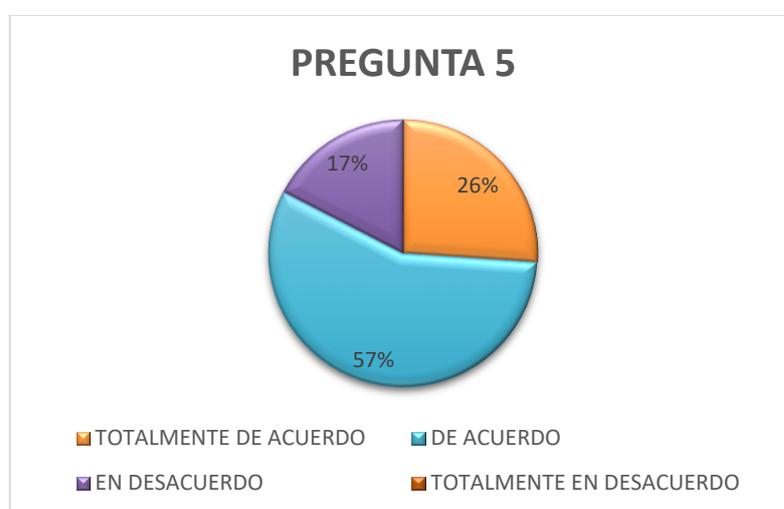


Ilustración 4-5: Representación pregunta 5

Fuente: Tabla 5

Realizado por: Remache, J. 2023.

Análisis: El 57% de los encuestados están de acuerdo en que la aplicación de una evaluación de desempeño es fundamental e importante ya que gracias a esto se podrá impulsar el rendimiento en el trabajo, mientras que el 26% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que aplicar la evaluación de desempeño ayudará que los trabajadores mejoren su productividad y el 17% que es una pequeña porción de los encuestados expresan su desacuerdo con dicha evaluación.

Interpretación: Se puede interpretar que la mayoría de los trabajadores de la Cooperativa están de acuerdo en que la aplicación de la evaluación de desempeño sería muy beneficiosa para mejorar la productividad de los trabajadores, a pesar de ello se debe tener en cuenta porque algunos trabajadores no están de acuerdo con la evaluación, ya que es recomendable mantener las evaluaciones de desempeño para todo el personal.

Pregunta 6. ¿En la Cooperativa se han generado orientaciones motivacionales que promuevan su desempeño y competencias dentro el cargo que desempeña?

Tabla 4-6: Tabulación pregunta 6

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	SIEMPRE	5	22%
2	A VECES	14	61%
3	NUNCA	4	17%
TOTAL		23	100%

Fuente: Encuesta, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.



Ilustración 4-6: Representación pregunta 6

Fuente: Tabla 1

Realizado por: Remache, J. 2023.

Análisis: La mayoría de los encuestados que corresponde al 61% manifiestan que se realizan orientaciones motivacionales solo en ocasiones, esto puede mostrarnos una falta de motivación al personal, el 22% de los encuestados indican que si se realizan orientaciones motivacionales lo que promueve su desempeño y competencia y el 17% de los encuestados que representa una cantidad considerable de encuestados contestan que nunca se han generado este tipo de orientaciones dentro de la Cooperativa.

Interpretación: Luego de analizar los resultados se puede interpretar que una parte reducida está de acuerdo con que se realizan orientaciones motivacionales de manera constante en la Cooperativa, esto a comparación de la mayoría de los empleados que sienten que estas orientaciones se realizan solo en ocasiones o nunca, se debería considerar que para lograr que los trabajadores mejoren su productividad la orientación motivacional es una pieza fundamental para este proceso.

Pregunta 7. ¿En el cargo que desempeña se le entregó algún instructivo para que pueda desempeñar de mejor manera sus actividades?

Tabla 4-7: Tabulación pregunta número 7

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	SI	8	35%
2	NO	12	52%
3	DESCONOZCO	3	13%
TOTAL		23	100%

Fuente: Encuesta, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.



Ilustración 4-7: Representación pregunta 7

Fuente: Tabla 7

Realizado por: Remache, J. 2023.

Análisis: El 52% de los encuestados respondieron que no se les entregó ningún instructivo o guía para mejorar el desempeño en el cargo que desarrolla, el 35% de los encuestados indicaron que si se les entregó dicho instructivo para realizar sus actividades de manera efectiva y el 13% de los encuestados manifestaron desconocer si se les entregó o indicó algún tipo de instructivo para el cargo que desarrollan.

Interpretación: Los resultados revelan que la mayoría de los empleados no recibieron algún tipo de instructivo para mejorar su desempeño o rendimiento, lo que puede provocar un efecto negativo en los resultados de la organización, se puede considerar que la cooperativa puede implementar instructivos o guías para los diferentes cargos que se desarrollan en la organización.

Pregunta 8. ¿Conoce usted si la empresa asigna los cargos correspondientes por las capacidades y competencias que desarrolla usted como colaborador?

Tabla 4-8: Tabulación pregunta 8

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	SI	7	30%
2	NO	3	13%
3	DESCONOZCO	13	57%
TOTAL		23	100%

Fuente: Encuesta, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.

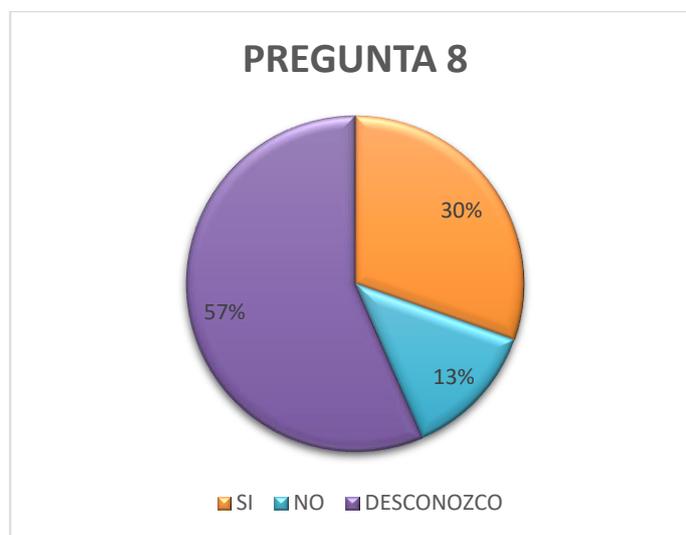


Ilustración 4-8: Representación pregunta 8

Fuente: Tabla 1

Realizado por: Remache, J. 2023.

Análisis: El 57% de los encuestados dieron respuesta a que ellos desconocen si la organización dispone o asigna cargos en función a las capacidades y competencias que mantiene el trabajador a lo que claramente se puede identificar la falta de comunicación por parte de la organización, el 30% de los encuestados manifiestan que si se conoce que la empresa asigna cargo de acuerdo a sus capacidades y competencias y el 13% de los encuestados respondieron que no conocen si la empresa designa los cargos por sus capacidades y competencias.

Interpretación: Se puede interpretar que los resultados muestran que mayoritariamente los trabajadores desconocen si la organización asigna los cargos dependiendo de las capacidades y competencias que demuestre el trabajador, lo que afecta en gran manera a la organización debido a la falta de comunicación y en varios casos la mala disposición de cargos.

Pregunta 9. ¿Las labores que usted desempeña están relacionadas con el cargo que mantiene en la cooperativa?

Tabla 4-9: Tabulación pregunta número 9

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	18%
2	DE ACUERDO	15	65%
3	EN DESACUERDO	4	17%
4	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	
TOTAL		23	100%

Fuente: Encuesta, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.



Ilustración 4-9: Representación pregunta 9

Fuente: Tabla 9

Realizado por: Remache, J. 2023.

Análisis: El 65% de los encuestados responden a que están de acuerdo en que las actividades y labores que desempeñan en la organización están relacionado con su cargo, esto es ventajoso debido a que los trabajadores pueden plasmar sus conocimientos y habilidades de manera positiva, mientras que el 18% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que sus actividades están relacionadas con el cargo asignado en la cooperativa y el 17% expresan que se encuentran en desacuerdo con que las labores estén relacionadas con su cargo.

Interpretación: La mayoría de los empleados sienten que las labores que realizan están relacionadas con el cargo que desempeñan en la cooperativa, lo cual influye de manera directa y positiva en la organización, sin embargo, se debe considerar esa pequeña porción de los trabajadores para conocer por qué las actividades que realiza no están alineadas con las labores que desempeña.

Pregunta 10. ¿Cree usted que sus aportes, ideas y opiniones son tomados en cuenta dentro de la organización?

Tabla 4-10: Tabulación pregunta 10

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	SIEMPRE	6	26%
2	A VECES	13	57%
3	NUNCA	4	17%
TOTAL		23	100%

Fuente: Encuesta, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.



Ilustración 4-10: Representación pregunta 10

Fuente: Tabla 1

Realizado por: Remache, J. 2023.

Análisis: De acuerdo a las respuestas brindadas por los encuestados la mayoría que es representada con un 57%, expresó que sus aportes, ideas y opiniones son tomados en cuenta a veces esto indica que la organización tiene una actitud variable frente a las opiniones de sus empleados, el 26 de los encuestados afirman que sus aportes son tomados en cuenta siempre, se debe tomar en cuenta que es un grupo minoritario con esta respuesta y el 17% responde que sus opiniones nunca son tomados en cuenta lo que resulta que un buen grupo de empleados de la empresa no son tomados en cuenta para la toma de decisiones.

Interpretación: Se puede interpretar que existe un gran porcentaje de trabajadores que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones dentro de la organización, esto podría tener implicaciones en los resultados del desempeño de los trabajadores, disminuyendo la efectividad dentro de la organización.

Pregunta 11. ¿Considera que dentro de la organización toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones?

Tabla 4-11: Tabulación pregunta número 11

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	SIEMPRE	4	17%
2	A VECES	14	61%
3	NUNCA	5	22%
TOTAL		23	100%

Fuente: Encuesta, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.



Ilustración 4-11: Representación pregunta 11

Fuente: Tabla 11

Realizado por: Remache, J. 2023.

Análisis: La mayoría de los encuestados que es el 61% indicó que su opinión es tomada en cuenta a veces esto podría definir que las opiniones en el proceso de toma de decisiones no se lo hace con toda la organización, el 17% de los encuestados respondió que siempre se toma en consideración sus opiniones y el 22% de los encuestados responden a que su opinión nunca es tomada en cuenta, de manera general la mayoría de los empleados no están tomados en cuenta para las decisiones de la organización.

Interpretación: A pesar de que un pequeño porcentaje de la organización está de acuerdo y responde en que siempre se toma en cuenta sus opiniones para las decisiones dentro de la empresa, la mayoría de los empleados no pueden aportar con ideas que mejoraría el proceso de toma de decisiones y a su vez la participación de algunos de los trabajadores es parcial.

Pregunta 12. ¿Considera usted que la comunicación manejada dentro de la cooperativa es la adecuada?

Tabla 4-12: Tabulación pregunta número 12

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	SI	7	30%
2	NO	16	70%
TOTAL		23	100%

Fuente: Encuesta, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.



Ilustración 4-12: Representación pregunta 12

Fuente: Tabla 12

Realizado por: Remache, J. 2023.

Análisis: La mayoría de los encuestados, un 70% respondió a que la comunicación dentro de la Cooperativa no es óptima ni adecuada, lo que es preocupante debido a que indica que la mayoría de sus trabajadores perciben una ineficiente comunicación dentro de la cooperativa y el 30% de los encuestados responden de manera positiva, indicando que la comunicación que es manejada dentro de la organización es óptima.

Interpretación: La mayoría de organización considera que el sistema de comunicación es deficiente, se debe tomar en cuenta que la comunicación dentro de una organización es muy importante ya que sus resultados son significativos para el desarrollo y funcionamiento de la cooperativa, es por eso que se debería considerar un sistema de comunicación adecuada para mejorar varios aspectos de la empresa.

4.2. Discusión de la encuesta

Luego de realizar un análisis de los resultados de la encuesta hemos destacado diversas percepciones y puntos de vista de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes, dentro de ello tenemos que la evaluación de desempeño ayudaría a mejorar la productividad de los trabajadores, la organización podría revisar su sistema de evaluación y aplicar mejoras para que esta sea beneficiosa para todos los trabajadores y para la organización, esto debido a que una buena evaluación de desempeño puede contribuir a la mejora continua de la empresa, además se puede destacar que la evaluación de desempeño aplicada en la organización se realiza de manera mensual lo que por una parte podría ser positivo si se lo aplicara de manera correcta, sin embargo se debe tomar en cuenta que puedan que exista confusiones ya que muchos creen que se lo realiza en periodos diferentes.

La capacitación y motivación dentro de la Cooperativa se debería mejorar, ya que se necesita que estas se realicen de manera constante y a todos los trabajadores para que se pueda visualizar el efecto positivo que brinda este tipo de estrategias, estas acciones son fundamentales para el desarrollo tanto personal, profesional y organizacional.

Se debe tomar en cuenta la asignación de cargos y la comunicación interno ya que existe una falla de la claridad en cuanto a la asignación de cargos basadas en las capacidades y competencias de los empleados, cabe recalcar que si no se definen los cargos de manera correcta o no se entrega una capacitación del cargo pueden existir fallas en los procesos llevados dentro de la empresa, o a su vez la dualidad de funciones. Mientras que la comunicación interna es un aspecto para mejorar ya que se puede considerar que no es la adecuada, si ambos aspectos no son tomados en cuenta para la mejora podrían existir inconvenientes dentro de toda la organización.

Un aspecto fundamental para considerar es la participación y la toma de decisiones, ya que mismas deberían involucrar a la mayoría de la empresa, sobre todo para que exista un mejor desarrollo del personal y el personal sienta que es tomado en cuenta, es por ello que la Cooperativa debería promover una cultura de participación y escucha activa para aprovechar las valiosas aportaciones de los trabajadores.

En general los resultados reflejan la importancia de la mejorar varios aspectos importantes como la comunicación interna, la transparencia en la asignación de cargos y el enfoque en el desarrollo profesional de los trabajadores, debido a que estos aspectos ayudaran a que la cooperativa tenga un mejor personal capacitado y motivado, además es importante que se revise y adapte el sistema

de evaluación de desempeño, debido a que el aplicado no es beneficioso para los trabajadores y para la organización. Si se logra atender estas áreas la cooperativa mejoraría significativamente el rendimiento profesional y organizacional.

4.3. Entrevista Gerente

ENTREVISTA GERENTE

Objetivo: Obtener información sobre la evaluación de desempeño que se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes y así recopilar opiniones sobre la calidad de los criterios de evaluación utilizados, esta encuesta es anónima y plenamente realizada con fines académicos.

¿Podría describir brevemente cómo se lleva a cabo actualmente la evaluación de desempeño en la cooperativa?

En la actualidad, la evaluación de desempeño en la cooperativa se lleva a cabo por medio de la determinación de metas, dependiendo del área, ya sea administrativa u operativa. Las áreas operativas tienen metas establecidas fijas, por lo que se realizan evaluaciones mensuales, trimestrales, para evaluar el avance. Se brinda capacitaciones y el responsable de cada área hace evaluaciones sobre el cumplimiento de las metas.

En el área administrativa tiene funciones y cargos específicos, directamente relacionados con el ente de control, por lo que cada cargo tiene responsabilidades y el cumplimiento de ellas tiene que ver con la evaluación de desempeño.

¿Cuáles son los objetivos principales de la evaluación de desempeño en la cooperativa que usted dirige?

Los objetivos principales de la evaluación de desempeño en la cooperativa son ir controlando el cumplimiento de metas y el cumplimiento del plan estratégico, y de ser el caso también replantear estrategias dependiendo del entorno en el que se desarrolle.

¿Cuál es el proceso o metodología utilizado para recopilar información y retroalimentación durante la evaluación de desempeño?

La metodología utilizada para recopilar información y retroalimentación durante la evaluación de desempeño son las de conocimiento, debido a que son temas puntuales dentro de la organización.

¿Cómo se comunica y discute el resultado de la evaluación de desempeño con los trabajadores?

Se comunica y discute el resultado de la evaluación de desempeño con los trabajadores, por medio de evaluaciones prácticas con el área misma, por medio vía zoom se realiza un seguimiento a todas las agencias, en este caso el encargado del área verifica el avance con la data real de otras oficinas y con el personal, en el caso de no cumplirse las metas se busca la razón y/o factores, para presentar apoyo y de ser el caso las respectivas sanciones.

¿Usted considera que su capacidad gerencial es adecuada para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y positivo, por qué?

Considero que es difícil llegar a establecer específicamente las necesidades de todos los colaboradores, debido al número de los mismos; Desempeño varias funciones, por lo que no destino el tiempo que se debería, por lo que menciono que hace falta trabajar en ello.

¿Considera usted que la evaluación de desempeño que utiliza la Cooperativa se adapta a la mejora empresarial, por qué?

En el presente año, se está implementando de mejor manera, se pretende identificar los errores y tomar medidas correctivas.

¿Existe algún programa de desarrollo o capacitación específico para ayudar a los trabajadores a mejorar su desempeño basado en los resultados de la evaluación?

Existen planes de capacitación, se basa de acuerdo a los cargos y se va desarrollando a medida que se establece el plan, reconocemos que la mente del personal es bastante frágil, por lo que se realizan varias retroalimentaciones.

¿Cuáles son los principales desafíos o dificultades que ha enfrentado la cooperativa al aplicar la evaluación de desempeño y cómo se han abordado?

Entre los principales desafíos se denota la distancia, falta de tiempo, principalmente se enfoca en los resultados y no se da un seguimiento adecuado a los errores que se hallan.

¿Considera usted las opiniones de los trabajadores para la toma de decisiones dentro de la Cooperativa?

En ocasiones se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores para la toma de decisiones, depende de la planificación y la normativa.

¿Cree usted que la comunicación es un factor fundamental dentro de la empresa y como se la maneja?

Considero que es fundamental la comunicación dentro de la empresa, por lo cual hay una cadena de mando para la comunicación entre jefes y colaboradores.

4.3.1. *Discusión de los resultados*

Se aplicó la encuesta al Gerente General de la cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes y se puede determinar que la evaluación de desempeño que se mantiene en la organización se realiza de manera parcial, la entidad por medio del establecimiento de metas busca la evaluación del desempeño, actividad que es realizada por cada uno de los jefes de cada área, en caso de cumplir con las metas se deben tomar correctivos, y dependiendo del error y el contexto en el que se realice se aplicará la respectiva sanción.

Debido a varios limitantes como la ubicación geográfica, falta de tiempo, poca atención a los errores, duplicidad de funciones, número de colaboradores, entre otros factores, se es difícil implementar de mejor manera una evaluación de desempeño a los colaboradores.

En la organización se realiza planes de capacitación a los colaboradores, la cual se basa de acuerdo a los cargos y funciones que se desempeñan.

Debido a la falta de atención por parte de los colaboradores se realizan constantes retroalimentaciones, destacando la importancia de la comunicación y la cadena de mando existente para la correcta comunicación entre jefes y subordinados.

En cuanto a la toma de decisiones, existen ocasiones en las que se toma en cuenta la opinión de los colaboradores, una limitación de esta actividad es la normativa y demás políticas que son pertenecientes a la COAC.

CAPITULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Propuesta

5.1.1. *Objetivo*

Diseñar un sistema de evaluación de desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes, mediante un método de evaluación 270°, que permita mejorar el rendimiento y la productividad de los colaboradores de la organización.

5.1.2. *Alcance*

Trabajadores en general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes

5.1.3. *Los beneficios que proporciona*

- La optimización de recursos tanto humanos como financieros mejora la eficiencia y eficacia en el desarrollo de la empresa.
- Asignación adecuada de tareas y responsabilidades, asegurándose que los trabajadores pongan en práctica su experiencia y habilidades.
- Planificación de capacitaciones, esto nos permitirá diseñar estrategias que permitirán que los empleados puedan obtener una retroalimentación de los temas que consideren esté por mejorar.

5.1.4. *Análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes*

Es importante partir desde un diagnóstico de la empresa, esto con la finalidad de conocer cuál es la situación en la que se encuentra la organización, para esto se realizará una matriz FODA, misma que refleja las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la organización, cabe recalcar que esta matriz será de utilidad debido a que se plantea el estudio de factores internos y externos brindándonos una perspectiva general para un mejor análisis situacional.

5.2. Análisis FODA

El análisis FOD que comprende (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es una herramienta que nos permite conocer y evaluar conceptos internos y externos de la empresa, los mismos aspectos que son fundamentales para el análisis y para el planteamiento de estrategias de mejora dentro de la organización.

El objetivo de realizar el análisis FODA es establecer ventajas competitivas de la organización, esto dependiendo del análisis situacional de la empresa y el entorno en el que se maneje, esto les permitirá destacar frente a la competencia.



Ilustración 5-1: Matriz FODA

Fuente: Blog RD Station, (2023).

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.2.1. Análisis interno

El análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito sol de los andes toma aspectos de las fortalezas y debilidades de la organización, estos factores están relacionados con la estructura interna, los servicios que brinda, el personal, y todos los procesos realizados de manera interna en la empresa.

5.2.2. Análisis externo

El análisis externo es aquel que nos permite determinar oportunidades y amenazas que influyen dentro del entorno donde se desarrolla la empresa, se debe tomar en cuenta que se deben analizar hechos o acontecimientos que puedan afectar a la empresa.

5.3. Matriz FODA

Tabla 5-1: Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios personalizados a sus clientes y miembros. • Conocimiento del sector donde se encuentra ubicado. • Recurso humano capacitado en diferentes áreas. • Ubicación estratégica. • Horario de atención flexible. • Disponibilidad de tecnologías para garantizar la oferta de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor impulso en el sector de la economía popular y solidaria • Crear alianzas estratégicas con diferentes instituciones públicas y privadas. • Incremento continuo de socios. • Analizar y buscar nuevos nichos de mercados. • Clientes insatisfechos en la competencia. • Mercado tecnológico accesible.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene una cultura participativa en la toma de decisiones. • Errores en la comunicación dentro de la organización. • Falta de capacitaciones para los trabajadores de diferentes áreas. • Inadecuada asignación de cargos. • Falta de un sistema de evaluación de desempeño. • Carece de procesos para realizar mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en el sector financiero. • Ingreso de nuevas organizaciones en el sector. • Riesgo de solvencia de los clientes. • Oferta de servicios con el interés más bajo por parte de la competencia. • Crisis económica del país. • Inseguridad de la ciudad y país.

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.3.1. Matriz de evaluación de los factores internos

La evaluación de factores internos nos permite analizar y plantear estrategias en donde se especifica las fortalezas y debilidades que se han notado que son más importantes de la Cooperativa, y gracias a eso permite identificar y evaluar las relaciones que se mantienen positivas y negativas de la organización.

Tabla 5-2: Matriz de factores internos

MATRIZ EFI (Evaluación de los Factores Internos)

FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Servicios personalizados a sus clientes y miembros	0.08	3	0.24
Conocimiento del sector donde se encuentra ubicado	0.10	3	0.30
Recurso humano capacitado en diferentes áreas.	0.15	3	0.45
Ubicación estratégica.	0.07	4	0.28
Horario de atención flexible.	0.09	4	0.36
Disponibilidad de tecnologías para garantizar la oferta de servicios	0.04	3	0.12
DEBILIDADES			
No tiene cultura participativa en la toma de decisiones.	0.06	1	0.06
Errores en la comunicación dentro de la organización.	0.08	1	0.08
Falta de capacitaciones para los trabajadores de diferentes áreas.	0.10	2	0.20
Inadecuada asignación de cargos.	0.11	1	0.11
Falta de un sistema de evaluación de desempeño.	0.04	1	0.08
Carece de procesos para realizar mejora continua.	0.08	2	0.16
	1		2.44
NOTA: La calificación demuestra el grado de eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes. Donde 4=Cuando la Fortaleza es mayor, 3=Cuando la Fortaleza es menor, 2=Cuando la Debilidad es menor, 1=Cuando la Debilidad es mayor.			

Realizado por: Remache, J. 2023.

Interpretación:

Luego de realizar el análisis de factores internos hemos podido visualizar que la puntuación obtenida es menos a 2.5 lo que nos indica que la organización es internamente débil, esto sucede por la mala gestión interna de la cooperativa, lo que se verá reflejado en los resultados de la cooperativa, así como por su calidad en competencia.

5.3.2. Matriz de evaluación de los factores externos

La matriz de factores externos nos permite conocer el mercado y ambiente en el que se encuentra la Cooperativa y gracias a ello aumentar el grado de alcanzar metas y objetivos, esta matriz es útil para evaluar la posición competitiva de la empresa y generar mejoras en ciertas áreas para mejorar la posición en el mercado.

Tabla 5-3: Matriz de evaluación de los factores externos

MATRIZ EFI (Evaluación de los Factores Externos)			
FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Mayor impulso en el sector de la economía popular y solidaria.	0.07	4	0.28
Crear alianzas estratégicas con diferentes instituciones públicas y privadas	0.09	3	0.27
Incremento continuo de socios.	0.06	3	0.18
Analizar y buscar nuevos nichos de mercados.	0.04	4	0.16
Clientes insatisfechos en la competencia.	0.05	3	0.15
Mercado tecnológico accesible.	0.11	3	0.33
AMENAZAS			
Competencia en el sector financiero.	0.12	1	0.12
Ingreso de nuevas organizaciones en el sector.	0.08	2	0.16
Riesgo de solvencia de los clientes.	0.09	1	0.09
Oferta de servicios con el interés más bajo por parte de la competencia.	0.07	2	0.14
Crisis económica del país.	0.08	1	0.16
Inseguridad de la ciudad y país	0.12	2	0.24
	1		2.28
<p>NOTA: La calificación demuestra el grado de eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes. Donde 4=Cuando la oportunidad es mayor, 3=Cuando la oportunidad es menor, 2=Cuando la amenaza es menor, 1=Cuando la amenaza es mayor.</p>			

Realizado por: Remache, J. 2023.

Interpretación:

Después de haber realizado la ponderación se puede concluir que la empresa tiene una calificación inferior al 2.5 lo que refleja que tiene un entorno no favorable, para mejorar la ponderación es necesario mejorar en los factores detallados anteriormente.

5.4. Manual de funciones propuesto

La elaboración del manual de funciones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes representa una ventaja en el fortalecimiento y la mejora de la gestión interna de la organización. Esto debido a que no solo brinda una estructura clara y definida de las responsabilidades, sino que también se convierte en una herramienta positiva de gran ayuda para el desarrollo de la organización, se debe recalcar también que mediante este manual de funciones se ayudará a la organización para que no se realicen duplicidad de funciones. Al contar con el manual de funciones la cooperativa puede optimizar sus recursos humanos y financieros, ayudando a la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Además, el manual de funciones sirve como una herramienta para el proceso de contrataciones y capacitación de nuevos empleados, ya que se cuenta con una descripción detallada de los roles de cada puesto de trabajo y garantiza una mejor y mayor integración al puesto de trabajo de los nuevos miembros que integraran a la cooperativa.

5.5. Marco Legal

- Normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Código Orgánico Monetario Financiero.
- Código de confidencialidad y Ética Organizacional de la Cooperativa de Ahorro Sol de los Andes.

5.5.1. Alcance

El presente manual detallado ayudará a la gestión del manejo del talento humano, donde están detallados todos y cada uno de los puestos que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito en todos sus niveles, cabe recalcar que además los manuales ayudaran a la contratación de modalidad ocasional o no permanente, siendo esta una guía para el desarrollo de las actividades.

Tabla 5-4: Manual de función gerencia

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES Manual de Funciones Área: Gerencia</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Gerente		
Línea de reporte: Consejo de administración		
Línea de supervisión: Personal a su cargo oficina matriz, sucursales y agencias.		
2. OBJETIVO		
Optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles en la organización, asegurándose que sean utilizados de manera eficiente, evaluar de manera continua del equipo de trabajo reconociendo sus fortalezas y debilidades, y así mejorar los procesos para cumplir con los objetivos.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Establecer objetivos a largo plazo para la cooperativa y diseñar estrategias para alcanzarlos.		
Supervisar operaciones financieras, incluyendo la gestión de ahorro de socios.		
Asegurarse que la organización opere de manera rentable y sostenible para mantener el equilibrio entre la generación de ingresos y control de costos.		
Contratar, formar y direccionar al personal de la cooperativa.		
Asegurarse que se cumplan con los requisitos legales y regulatorios para evitar sanciones y proteger a los miembros de la organización y a los socios.		
Gestionar el lanzamiento de mejores o nuevos servicios financieros que satisfagan las necesidades de los socios.		
Implementar políticas y procedimientos para mitigar y gestionar riesgos de manera efectiva.		
Representar a la cooperativa en eventos con entidades regulatorias, organizaciones del sector financiero y otras organizaciones.		
Liderar visionariamente y defender los intereses de la cooperativa en el ámbito público y privado.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Título de tercero y cuarto nivel.	
Área de conocimiento formal:	Contabilidad, Administración, Economía o afines.	
Experiencia:	5 años de actividades en diferentes áreas del sistema financiero y en diferentes instituciones financieras.	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de empresas • Licenciatura en Contabilidad de Auditoría • Manejo de herramientas informáticas y contables • Manejo de herramientas de calidad • Magister en Negocios Internacionales • Experiencia en el sector bancario • Gestión de liderazgo 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-5: Manual de función asesor legal

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES Manual de Funciones Área: Asesor Legal</p>	
<p align="center">1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Asesor legal o jurídico</p>		
<p>Línea de reporte: Gerencia</p>		
<p>Línea de supervisión: No aplica</p>		
<p align="center">2. OBJETIVO</p>		
<p>Brindar servicios de asesoramiento legal en procesos o situaciones relaciones al ámbito financiero de la cooperativa, así como generar un ambiente de confianza para sus socios, empleados y directivos, además estructurar reglamentos de carácter legal relaciones con el funcionamiento de la empresa.</p>		
<p align="center">3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Proporcionar orientación y asesoramientos sobre cuestiones legales que afectan a la cooperativa.</p>		
<p>Redacción de estatutos bien definidos ante las autoridades competentes para su registro legal.</p>		
<p>Asegura el cumplimiento de normativas legales vigentes área la organización, tanto a nivel nacional como internacional para evitar problemas legales y sanciones.</p>		
<p>Resolución de problemas legales que se generen en la cooperativa o a su vez que estén relacionada con ella.</p>		
<p>Proporciona un asesoramiento sobre el adecuado manejo del recurso humano sobre temas laborales relacionados con el despido, condiciones de trabajo, salarios.</p>		
<p>Genera cuestiones relacionadas con cuidar el prestigio de la empresa en el ámbito legal, procurando que no se dañe su reputación o valor de la empresa.</p>		
<p>Representa a la cooperativa legalmente, el asesor se presenta ante tribunales o otras instancias judiciales.</p>		
<p>Mantiene a la cooperativa informada sobre cambios en el sistema financiero legal del país, brindándoles una guía para evitar posibles complicaciones en el futuro.</p>		
<p align="center">4. PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>Educación formal:</p>	<p align="center">Titulo de tercer y cuarto nivel</p>	
<p>Área de conocimiento formal:</p>	<p align="center">Licenciatura en Derecho/Derecho Bancario</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p align="center">4 años en actividades similares en organizaciones financieras/4 años de actividades ejerciendo Derecho Bancario</p>	
<p>Capacitación y conocimientos requeridos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Derecho • Posgrado en Derecho • Experiencia práctica ejerciendo su profesión • Conocimiento en leyes laborales y de empleo • Conocimiento del sector tributario del país • Resolución de disputas y mediación • Cumplimiento normativo • Ética y confidencialidad 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-6: Manual funciones secretaría

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES Manual de Funciones Área: Secretaría</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Secretario		
Línea de reporte: Gerencia		
Línea de supervisión: No aplica		
2. OBJETIVO		
Redactar cartas, informes y otros documentos de importancia para gerencia y mantener un control adecuado de la información que ingresa y sale de la organización financiera.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Creación y organización de documentos, archivos, oficios, entre otros documentos manejados dentro de la cooperativa.		
Informar a los miembros de la organización sobre reuniones, informes a realizar.		
Prepara de manera óptima la agenda asegurándose que se tengan los documentos y materiales necesarios para el correcto desarrollo de estas reuniones.		
Brindar apoyo administrativo en la implantación de decisiones tomadas.		
Confidencialidad y seguridad de la información, garantizando la seguridad de los datos y documentos importantes.		
Organiza y mantiene un sistema de manejo adecuado de la correspondencia, así como correos electrónicos importantes, cartas, u otros medios de comunicación.		
Prestar apoyo administrativo al gerente u otros profesionales dentro de la organización.		
Entregar información actualizada a las diferentes áreas de la empresa, con el fin de gestionar de mejor manera el tiempo y comunicación.		
Generar resúmenes de informes y reuniones realizadas con la finalidad de que la información se pueda interpretar de mejor manera.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Licenciatura en Administración de Empresas/ Formación para secretario ejecutivo	
Área de conocimiento formal:	Administración de empresas.	
Experiencia:	1 o 2 años en actividades similares en instituciones financieras.	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción • Conocimiento en inglés básico y kichwa • Organización de la información • Uso de tecnología y herramientas contables • Capacidad de organización y comunicación • Buena relación con socios y compañeros de trabajo. 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-7: Manual funciones auditor interno

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p align="center">SOL DE LOS ANDES</p> <p align="center">Manual de Funciones</p> <p align="center">Área: Auditoría Interna</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Auditor Interno		
Línea de reporte: Consejo de vigilancia		
Línea de supervisión: Personal de auditoría Interna		
2. OBJETIVO		
<p>Analizar y evaluar los sistemas de control interno de la organización, con el fin de identificar y evaluar riesgos financieros y operativos, verificando que la organización cumpla normativas legales y financieras. El auditor interno identifica factores que permitan la mejora de eficiencia y efectividad de los procesos y operaciones de la organización.</p>		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Realizar auditorías donde se evalúen el cumplimiento de políticas, regulaciones y operaciones de la cooperativa.		
Asegurarse que la cooperativa cumpla con estatutos y reglamentos		
Examina la eficiencia y efectividad en los procesos operativos.		
Se asegura que se mantenga una seguridad en los cumplimientos de los sistemas de información y tecnología.		
Examina que los controles internos que se realicen en la empresa tengan efectividad.		
Lleva a cabo investigaciones especiales para determinar causas e impactos de ciertos eventos.		
Asesoramiento y recomendaciones para mejorar la eficiencia operativa en ciertos controles que lleva a cabo la organización.		
Prepara informes sobre la auditoría interna donde presenta sus hallazgos, para informar a la alta dirección así como a sus empleados.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Título de tercer y cuarto nivel.	
Área de conocimiento formal:	Contabilidad, Administración de Empresas, Derecho, Economía	
Experiencia:	3 años en actividades similares en instituciones financieras.	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento Financiero • Conocimientos legales y regulatorios • Conocimientos específicos de la industria • Conocimiento de riesgos • Conocimientos del control interno • Familiaridad con técnicas actuales de auditoría • Habilidades Analíticas • Habilidades de comunicación 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-8: Manual funciones jefe financiero

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p align="center">SOL DE LOS ANDES</p> <p align="center">Manual de Funciones</p> <p align="center">Área: Financiera</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Jefe Financiero		
Línea de reporte: Gerencia		
Línea de supervisión: Personal de su área		
2. OBJETIVO		
Asegurarse de que la empresa tenga acceso al suficiente recurso financiero para llevar a cabo sus operaciones y procesos de operación, asegurarse que el personal de su área cumpla con sus responsabilidades.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Planificación Financiera, donde se desarrollen estrategias para lograr los objetivos de la empresa.		
Supervisar la gestión de los activos como cuentas para mantener un equilibrio adecuado entre liquidez y rentabilidad.		
Obtener financiamiento de otras fuentes financieras, así como tomar decisiones sobre el buen manejo del capital de la empresa.		
Gestionar y analizar proyectos de inversión para determinar su viabilidad financiera.		
Análisis de riesgos financieros para mitigar los impactos negativos del sistema.		
Elaboración de informes financieros a los interesados como gerente, altos mandos, entre otros interesados.		
Cumplimiento normativo de las entidades regulatorias financieras.		
Supervisar y dirigir al equipo financiero de la empresa.		
Mantener comunicación transparente con los inversores y analistas financieros.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Titulo de Tercer y Cuarto nivel.	
Área de conocimiento formal:	Administración de Empresas, Contabilidad, Economía, Finanzas.	
Experiencia:	4 años en actividades similares en instituciones financieras.	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas tecnológicas • Comprender principios contables • Planificación y análisis Financiero • Habilidades de liderazgo • Comunicación efectiva • Pensamiento estratégico • Desarrollo profesional continuo 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-9: Manual de funciones contador

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES Manual de Funciones Área: Financiera</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Contador		
Línea de reporte: Jefe Financiero		
Línea de supervisión: Personal área de contabilidad		
2. OBJETIVO		
Llevar a cabo la gestión contable y financiera de manera optima y eficiente para garantizar el adecuado registro de las transacciones financieras cumpliendo así con las obligaciones financieras legales y regulatorias.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Registro contable de las transacciones financieras de la cooperativa.		
Elaboración de estados financieros como el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo entre otros documentos financieros.		
Implementar el control interno efectivo garantizando la integridad de los registros contables.		
Análisis financiero para medir el desempeño económico de la cooperativa.		
Ayudar en la elaboración de presupuestos anuales de la cooperativa y sus proyecciones en la planificación financiera.		
Monitorear los flujos de efectivo de la cooperativa.		
Brindar información financiera a los socios de la cooperativa y responder a consultas relacionadas con los temas financieros.		
Reflejar mediante estados financieros la precisión y la situación financiera de la organización.		
Implementar la gestión de controles internos efectivos para garantizar la integridad de los registros contables.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Titulo de tercer nivel/ cuarto nivel	
Área de conocimiento formal:	Lcdo. en Administración de empresas, Contabilidad, Económica, Finanzas.	
Experiencia:	3 años en actividades similares en instituciones financieras.	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad financiera • Legislación y regulaciones financieras • Elaboración de estados Financieros • Analista Financiero • Comunicación Efectiva • Pensamiento analítico • Ética y confidencialidad 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-10: Manual de funciones jefe de negocios

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES Manual de Funciones Área: Negocios	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Jefe de Negocios		
Línea de reporte: Gerencia		
Línea de supervisión: Personal del área de negocios.		
2. OBJETIVO		
Administrar los recursos financieros de la organización asegurándose que la empresa mantenga un acceso a fuentes de financiamiento confiables y suficientes para cubrir necesidades operativas y de inversión.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Planificación financiera, donde se elaboren estrategias que permita alcanzar los objetivos económicos de la organización.		
Supervisar los flujos de efectivo de la cooperativa y garantizar que exista liquidez que le permita cubrir necesidades tecnológicas, humanas, operativas y financieras.		
Administrar los activos y pasivos de la empresa, gestionando que se mantenga un equilibrio adecuado para mitigar riesgos financieros.		
Verificar que se tenga el financiamiento óptimo.		
Controlar la contabilidad y los registros financieros garantizando la exactitud y conformidad de normas contables y regulatorias.		
Elaborar pronósticos y presupuestos para la proyección de resultados futuros.		
Supervisar los registros contables y financieros para garantizar un óptimo desarrollo de la empresa.		
Asegurarse que la organización cumpla con las regulaciones financieras sean aplicadas de manera óptima.		
Planificar de manera estratégica la toma de decisiones del área en la que es responsable.		
Informar de las decisiones tomadas para garantizar la solidez financiera y el cumplimiento de objetivos en la organización.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Tercer/ cuarto nivel	
Área de conocimiento formal:	Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría	
Experiencia:	4 años en actividades financieras y 2 años en actividades similares en organizaciones financieras.	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Negocios Internacionales • Habilidad de liderazgo • Manejo de herramientas tecnológicas • Manejo de herramientas tecnológicas contables • Manejo de 2 idiomas inglés y kichwa • Comunicación Efectiva 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-11: Manual de funciones crédito y cobranzas

	<p style="text-align: center;">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES</p> <p style="text-align: center;">Manual de Funciones</p> <p style="text-align: center;">Área: Negocios</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Crédito y cobranza		
Línea de reporte: Jefe de Negocios		
Línea de supervisión: No aplica		
2. OBJETIVO		
Gestionar un manejo adecuado de los préstamos otorgados y la recuperación eficiente de los pagos pendientes, esto con el fin de mantener un equilibrio económico y financiero en la empresa.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Brinda un asesoramiento a los socios y posibles socios sobre las diferentes opciones de crédito disponible en la organización.		
Ayuda al análisis de solicitudes de préstamo presentada por parte de los socios, determinando así su capacidad de pago, información financiera y evaluar su historial de crédito.		
Gestiona y analiza los riesgos asociados con cada préstamo y cada socio.		
Seguimiento de cartera de préstamos, supervisando y gestionando que los pagos sean recibidos el tiempo y forma establecida.		
Realizar acciones de cobranza y seguimientos de pago para la recuperación del financiamiento de la empresa.		
Realizar acciones de cobranza y seguimientos de pagos atrasados o vencidos.		
Ayuda a los socios a la negociación de acuerdos de pago.		
Trabaja con los socios en caso de dificultades financieras.		
Brinda un servicio de atención al cliente de calidad, atendiendo dudas y proporcionando información de la organización.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Título de Tercer nivel	
Área de conocimiento formal:	Administración de empresas, Marketing, Economía y Finanzas-Tecnologías	
	con carreras financieras	
Experiencia:	3 años desempeñando actividades similares y mínimo 1 año trabajando en el	
	departamento de crédito y cobranza.	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información Gerencial • Manejo de sistemas contables • Manejo de herramientas tecnológicas • Hablar el idioma Kichwa • Capacidad de expresarse • Administración de cartera • Disponibilidad de tiempo • Flexibilidad de traslado 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-12: Manual funciones del asesor de crédito

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p align="center">SOL DE LOS ANDES</p> <p align="center">Manual de Funciones</p> <p align="center">Área: Crédito y Cobranza</p>	
<p align="center">1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Asesor de Crédito</p>		
<p>Línea de reporte: Gerente</p>		
<p>Línea de supervisión: Personal del área</p>		
<p align="center">2. OBJETIVO</p>		
<p>Facilitar el acceso responsable a los servicios de crédito para los socios, brindándoles asesoramiento financiero y gestionando la obtención de créditos que generen beneficios a los socios y a la cooperativa.</p>		
<p align="center">3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Evaluar las solicitudes de crédito presentadas por los socios.</p>		
<p>Considerar factores financieros, capacidades de pago y otros riesgos asociados para que los préstamos sea viables.</p>		
<p>Asesoramiento financiero y orientación a los socios sobre las diferentes opciones de crédito disponibles por parte de la cooperativa.</p>		
<p>Identificar cuáles son las necesidades de los socios y ofrecerles soluciones de crédito que se ajusten a las situaciones individuales de cada uno de los socios.</p>		
<p>Fomentar el uso responsable del crédito y los beneficios de cumplir con las obligaciones de pago.</p>		
<p>Analizar los riesgos de cada préstamo y tomar decisiones acertadas sobre el financiamiento.</p>		
<p>Seguimiento al cliente, ya que se debe mantener una comunicación cercana durante los procesos de prestación de servicios, así como de préstamos.</p>		
<p>Contribuir con el crecimiento organizacional y funcional de la empresa.</p>		
<p align="center">4. PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>Educación formal:</p>	<p align="center">Tercer nivel</p>	
<p>Área de conocimiento formal:</p>	<p>Licenciatura en Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Económica, carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p align="center">2 años en actividades en instituciones financieras, o actividades financieras similares.</p>	
<p>Capacitación y conocimientos requeridos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sistemas contables • Manejo de herramientas tecnológicas • Comunicación efectiva • Negociación • Servicio al cliente • Adaptabilidad • Trabajo en equipo 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-13: Manual funciones de atención al cliente

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES Manual de Funciones Área: Apoyo</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Atención al cliente		
Línea de reporte: Jefe de negocios		
Línea de supervisión: No aplica		
2. OBJETIVO		
Satisfacer las necesidades financieras brindándoles una experiencia positiva y fortalecer la confianza por parte de los socios en la cooperativa, genera un espacio de asesoramiento a los socios sobre los productos y servicios financieros disponibles.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Garantizar que todos los socios y clientes reciban calidad en el servicio.		
Brinda orientación sobre los servicios que proporciona la cooperativa.		
Ser un punto de contacto directo con los socios de la cooperativa.		
Asistir a los socios en el proceso de aperturas de cuentas de ahorro.		
Resolver las inquietudes presentadas por parte de los clientes.		
Garantizar la seguridad y confidencialidad de los datos y información financiera de los socios.		
Escuchar, registrar y resolver las quejas de los clientes, asegurándose que sean tratados adecuadamente.		
Mantener informados a los socios sobre los nuevos servicios disponibles.		
Generar un buen ambiente de trabajo con las diferentes áreas de la cooperativa.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Estudiante nivel avanzado, títulos de tercer nivel (universitarios y tecnológicos)	
Área de conocimiento formal:	Administración de empresas, Finanzas, Economía, Comercial.	
Experiencia:	2 años en el desarrollo de actividades similares tanto en instituciones financieras como en otras organizaciones privadas o públicas.	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Redacción • Escucha Activa • Organización de Información • Manejar sistemas informáticos • Comunicación asertiva • Manejar 2 idioma español y kichwa 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-14: Manual funciones del cajero o cajera

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES Manual de Funciones Área: Comercial</p>	
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Cajera</p>		
<p>Línea de reporte: Gerente</p>		
<p>Línea de supervisión: Cajera/ Cajero</p>		
<p>2. OBJETIVO</p>		
<p>Recibir y procesar transacciones financieras, manteniendo un control adecuado de los fondos y proporcionar un servicio de calidad y de cortesía con los socios y clientes.</p>		
<p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Recepción de depósitos, verificando que lo recibido sea de fuente confiable y verificable.</p>		
<p>Procesar retiros en efectivo y transferencias de los fondos de las cuentas, asegurándose que se cumplan con requisitos y límites establecidos.</p>		
<p>Recibir los pagos de préstamos, actualizando los registros contables correspondientes.</p>		
<p>Realizar transferencias en las cuentas de los socios dentro de la organización o en otras entidades financieras.</p>		
<p>Cuadrar caja de manera diaria, asegurándose que el registro de los fondos físicos coincida con los fondos registrados.</p>		
<p>Registrar de manera adecuada todas las transacciones realizadas manteniendo una precisión en los registros financieros.</p>		
<p>Generar informes de manera diaria, semanales, mensuales sobre los movimientos de los fondos de la cooperativa y de los socios</p>		
<p>Seguridad del efectivo de los socios, asegurando que los procedimientos de control sean rigurosos previniendo pérdidas o robos.</p>		
<p align="center">4. PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>Educación formal:</p>	<p align="center">Tercer nivel</p>	
<p>Área de conocimiento formal:</p>	<p align="center">Título de tercer nivel (universitarios o tecnológicos)</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p align="center">1 año en actividades similares en organizaciones financieras.</p>	
<p>Capacitación y conocimientos requeridos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Revisión de billetes y monedas • Habilidades de comunicación • Manejo de sistemas contables • Manejo de herramientas tecnológicas 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-15: Manual funciones del jefe de talento humano

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES Manual de Funciones Área: Talento Humano</p>	
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Jefe de Talento Humano</p>		
<p>Línea de reporte: Gerencia</p>		
<p>Línea de supervisión: Personal del área</p>		
<p>2. OBJETIVO</p>		
<p>Asegurar que la organización cuente con personal adecuado, motivado, capacitado y comprometido para lograr sus objetivos y mejorar el desarrollo organización.</p>		
<p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Gestionar y participar en la planificación estratégica de la cooperativa, asegurándose que la gestión del talento humano este uniforme con los objetivos de la empresa.</p>		
<p>Reclutamiento y selección del personal, con el fin de contratar al personal calificado que se ajusten a las necesidades requeridas de la empresa.</p>		
<p>Generar y supervisar programas de formación y capacitación, mismas que permitan la mejora de habilidades y competencias fomentando el crecimiento personal.</p>		
<p>Desarrollar sistemas de evaluación de desempeño para medir y conocer el rendimiento y capacidades de los empleados.</p>		
<p>Utilizar los resultados de la evaluación de desempeño para identificar factores de mejora y crecimiento profesional.</p>		
<p>Promover e identificar programas de desarrollo personal y profesional dentro de la cooperativa.</p>		
<p>Desarrollar planes de mejora mismos que impliquen el mejor funcionamiento del clima laboral.</p>		
<p>Supervisar que los trabajadores reciban sus pagos de manera justa y a tiempo.</p>		
<p align="center">4. PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>Educación formal:</p>	<p align="center">Tercer nivel/ Cuarto nivel</p>	
<p>Área de conocimiento formal:</p>	<p align="center">Administración de empresas, Ingenierías comerciales o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p align="center">2 años en cargos dentro de instituciones financieras- 3 años en actividades similares en instituciones públicas o privadas.</p>	
<p>Capacitación y conocimientos requeridos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de liderazgo • Comunicación Efectiva • Empatía y escucha activa • Resolución de problemas • Capacitación y desarrollo • Legislación laboral 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-16: Manual funciones del jefe de sistemas

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES Manual de Funciones Área: Sistemas	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Jefe de Sistemas		
Línea de reporte: Gerencia		
Línea de supervisión: Personal del área de sistemas		
2. OBJETIVO		
Verificar el correcto funcionamiento y desarrollo de tecnologías de la información y sistemas informáticos de la institución, este es responsable de gestionar y direccionar de manera adecuada el área de la tecnología.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Gestión y mantenimiento de la infraestructura tecnológica, asegurándose que la cooperativa se maneje de manera adecuada en los sistemas hardware y software.		
Proteger la información sensible y los datos de confidencialidad de la cooperativa y de sus socios.		
Actualizar los sistemas de manera constantes mismos que garanticen su funcionamiento óptimo y la adaptación a las necesidades cambiantes de la organización.		
Implementar las tecnologías que sean necesarias para mejorar la eficiencia y productividad en las operaciones de la cooperativa.		
Garantizar que los sistemas y procedimientos tecnológicos que se llevan a cabo cumplan con las regulaciones y normativas aplicables en la seguridad y protección de datos.		
Identificar procesos que sean de mejora para la organización.		
Desarrollar planes de contingencia y recuperación del sistema en caso de desastres informáticos.		
Integrar y capacitar a los integrantes de la organización sobre la importancia del uso adecuado de los sistemas informáticos que maneja la empresa.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Tercer nivel/ Cuarto nivel	
Área de conocimiento formal:	Ingeniera en sistemas informáticos-Tecnologías informáticas-carreras a fines	
Experiencia:	3 años en actividades similares en instituciones financieras	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicación • Desarrollo de páginas web • Desarrollo de sistemas dinámicos • Conocimiento sobre riesgo operativo • Conocimientos del área financiera • Conocimiento del área contable 	

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.6. Procesos de evaluación

Luego de analizar detalladamente a la organización se ha tomado la decisión de aplicar para la Evaluación de Desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes. La evaluación de 270 grados es aquella en la que el trabajador obtiene una valoración sobre su desempeño, para esto se toma en consideración por parte de un superior, de sus colaboradores y de sus compañeros directos, es decir dentro de esta evaluación se toman en cuenta tres aspectos diferentes esto con el fin de mejorar el desarrollo personal y profesional del trabajador, mismas mejoras que se pretende se reflejen en la aportación a la empresa.

La aplicación de esta herramienta se adapta a las necesidades de las organizaciones, ya que se deben tomar en cuenta aspectos que definen el desarrollo de esta. Cabe recalcar que el método a utilizar es un modelo de Evaluación de Desempeño 270 grados por competencias, mismos que toman en cuenta varias dimensiones y subdimensiones.

5.6.1. Dimensiones y Subdimensiones a considerar

Son magnitudes que sirven para explicar lo que es y lo que hace un objeto de estudio sujeto a comprobación, relacionadas con la estructura y actividades de la empresa, existen diversos tipos y cada una de ellas se aplica dependiendo de las necesidades que tenga la organización.

Dimensiones: Las dimensiones son aquellos aspectos generales que se toman en cuenta para evaluar dentro de la organización, estas hacen referencia a competencias que se deben manejar por parte de los colaboradores.

Subdimensiones: Las subdimensiones son actividades específicas derivadas de cada dimensión, dentro de estas tenemos el desarrollo de actividades o cualidades específicas y necesarias para el cumplimiento adecuado de cada dimensión.

Sub dimensiones actividades específicas de cada dimensión

Este proceso de evaluación comprende en:

- Evaluación del Gerente
- Evaluación de los compañeros
- Evaluación de los empleados al gerente

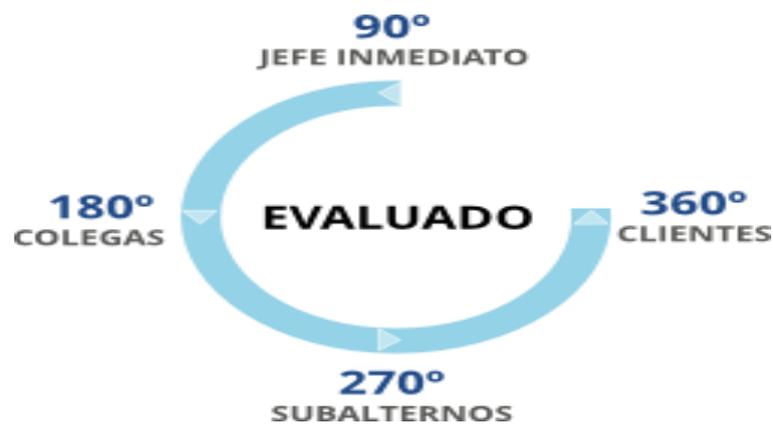


Ilustración 5-2: Métodos de evaluación

Fuente: HRider, (2022).

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.6.2. Evaluación del Gerente

La evaluación del desempeño es indispensable para el correcto funcionamiento de una empresa, este tipo de evaluación que ejerce el jefe Inmediato sobre sus trabajadores es importante ya que gracias a este tipo de evaluación se podrá generar una perspectiva de como el alto mando de la organización considera que desempeñan sus actividades todos los trabajadores. A través de esta evaluación el gerente puede identificar cuáles son las áreas con fallas y que necesiten capacitación adicional, y de igual manera este tipo de evaluación ayuda a reconocer y recompensar el buen desempeño de algunos de los trabajadores identificando potenciales que se creían desconocidos para la cooperativa, promoviendo el desarrollo y la promoción interna fortalece la cultura organización y la retención del talento.

Para la evaluación del gerente se han tomado en cuenta varias dimensiones y subdimensiones, que son las siguientes:

5.6.2.1. Dimensiones y Sub-Dimensiones de la evaluación del Gerente

Dimensiones:

Conocimientos: El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, es el resultado de la acumulación de datos, hechos ideas, que una persona adquiere a lo largo del tiempo, sabe recalcar que el conocimiento puede ser teórico o práctico y se puede obtener a través de la formación académica o de manera empírica.

Subdimensiones del Conocimiento:

- Los conocimientos técnicos están acorde a las actividades que realiza.
- Posee los conocimientos suficientes para desempeñar su cargo.
- Sus estudios están acorde a las necesidades de la empresa.
- El perfil que posee está relacionado con su puesto de trabajo.

Productividad: El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Mantener una alta productividad en la organización es importante ya que implica generar más servicios con la menor cantidad de recursos posibles lo que beneficia con la rentabilidad y el éxito económico financiero de una empresa.

Subdimensiones de la Productividad:

- Realiza el trabajo en el menor tiempo posible, sin perder calidad.
- Aprovecha al máximo los recursos para lograr los objetivos.
- Mantiene el enfoque de las tareas a realizar.
- Se adapta a los constantes cambios y realiza los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos.

Gestión de la calidad: La gestión de la calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos a través de él. Para lograr que la gestión de la calidad sea efectiva se deben establecer procesos y sistemas que involucren a todos los niveles de la empresa, esto con el fin de que todos los elementos de la organización logren mejorar la calidad de sus servicios.

Subdimensiones de la Gestión de la Calidad:

- Define metas y objetivos dentro de la organización.
- Entiende con claridad cuál es su aporte, qué se requiere de ellos y las medidas que se utilizarán.
- Está en constante capacitación sobre su cargo
- Soluciona los errores que se presentan en el desarrollo de sus actividades

Comunicación: Es esencial para que se puedan establecer relaciones entre las personas. Esta condición toma más relevancia al considerar que cualquier sociedad, empresa, institución o equipo, es el resultado de la unión de varias personas, además se debe recalcar que para que la comunicación sea efectiva se requiere que el mensaje sea claro y adecuado con el contexto de interpretación y comprensión del mensaje.

Subdimensiones de la comunicación:

- Los mensajes, criterios que brinda a la empresa son claros y entendibles
- Escucha activamente a todos los miembros del equipo.
- Al momento de comunicarse demuestra conocimiento
- Demuestra empatía con cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo surge de la necesidad de mejorar rendimientos, actitudes y la lealtad del grupo de trabajo y ocurre cuando un grupo de personas tratan de cooperar, utilizando sus habilidades individuales y aportando retroalimentación constructiva. El trabajo en equipo es muy beneficioso para las organizaciones ya que se incrementa la creatividad, eficiencia, motivación y la satisfacción laboral.

Subdimensiones del trabajo en equipo:

- Brinda confianza a sus compañeros de trabajo
- Proponen objetivos comunes en la organización
- Resuelven sus problemas de manera conjunta
- Generan espacios de crecimiento personal y colectivo

Auto desarrollo: El autodesarrollo consiste en promover por cuenta propia el crecimiento intelectual y el desarrollo de habilidades para aplicarlas en distintas facetas de la vida. En ese sentido recae sobre nosotros mismos el promoverlo, ejercitarlo, financiarlo y ejecutarlo., el autodesarrollo requiere un proceso más personalizado y adaptado a las necesidades individuales, y gracias a este proceso el trabajador mejorará su satisfacción personal.

Subdimensiones del Auto desarrollo:

- Demuestra seguridad al momento de realizar las actividades de mi puesto de trabajo.

- Aprende a través de las experiencias tanto personales como profesionales
- Aprovecha el tiempo al máximo dentro de mi horario laboral.
- Está comprometido con la organización en todas las circunstancias que se presenten.

Orientación al cliente: La orientación al cliente nos permite asesorar y vender los productos o servicios de la empresa de forma eficaz, ya que nos permite conocer el producto que ofrecemos y adaptarlo a las necesidades de nuestros clientes, esta es una estrategia que se basa en comprender de mejor manera sus necesidades, deseos y expectativas de los clientes que nos permitira ofrecerles un servicio personalizado mejorando su experiencia.

Subdimensiones de la orientacion al cliente:

- Descubre y estudia las necesidades del cliente.
- Brinda respuesta a las inquietudes que presenta el cliente.
- Mantiene suficiente flexibilidad y adaptabilidad para responder a los cambios del cliente.
- Asesora al cliente de manera efectiva.

Liderazgo: El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en una marco de valores, el liderazzgo no se limita unicamente a las personas con posiciones de autoridad, al contrario cualquier individuo puede ejercer el liderazgo en diversar situacion y contextos.

- Influye de manera positiva ante sus compañeros de trabajo.
- Motiva a sus compañeros de trabajo en las actividades que desempeñan.
- Genera acciones que mejora el logro de objetivos de la empresa.
- Desarrolla habilidades que mejoren la interaccion dentro de la organización.
- Involucra constantemente a sus compañeros en actividades para su mejora profesional.

Tabla 5-17: Dimensiones en evaluación del gerente a colaboradores

NÚMERO	DIMENSIONES A EVALUAR
1	CONOCIMIENTOS
2	PRODUCTIVIDAD
3	GESTIÓN DE LA CALIDAD
4	COMUNICACIÓN
5	TRABAJO EN EQUIPO

6	AUTODESARROLLO
7	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
8	LIDERAZGO

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.6.2.2. Modelo de evaluación aplicando sus dimensiones

Tabla 5-18: Formato de evaluación gerente a colaboradores

EVALUACION DE DESEMPEÑO - COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES					
A continuación aparecen 8 dimensiones y 35 subdimensiones a evaluar. A cada subdimensión se le debe asignar una ponderación según el grado que se considera desarrolla la persona en sus actividades diarias. Donde se utilizará una escala en un margen del 1 al 5, considerando que: 1=El trabajador sobrepasa las expectativas del puesto y genera valor agregado. 2=El trabajador cumple con los requisitos establecidos en los puestos de trabajo. 3=El trabajador posee oportunidades de mejora en su puesto de trabajo. 4=El colaborador demuestra un desempeño bajo en ese factor. 5=El colaborador demuestra un desempeño excelente en ese factor. NOTA: Cada color representa una diferente dimensión a calificar.					
N°	DIMENSIONES	PONDERACIÓN			
1	CONOCIMIENTOS: El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje	1	2	3	4
	SUB-DIMENSIONES				
1	Los conocimientos técnicos están acorde a las actividades que realiza.				
2	Posee los conocimientos suficientes para desempeñar su cargo.				
3	Sus estudios están acorde a las necesidades de la empresa.				
4	Genera de manera constante espacios de capacitación profesional.				
5	El perfil que posee está relacionado con su puesto de trabajo.				
2	PRODUCTIVIDAD: El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos.				
	SUB-DIMENSIONES				
6	Realiza el trabajo en el menor tiempo posible, sin perder calidad.				
7	Aprovecha al máximo los recursos para lograr los objetivos.				
8	Mantiene el enfoque de las tareas a realizar.				
9	Se adapta a los constantes cambios y realiza los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos.				
3	GESTIÓN DE LA CALIDAD: La gestión de la calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos a través de él.				
	SUB-DIMENSIONES				
10	Define metas y objetivos dentro de la organización.				
11	Entiende con claridad cuál es su aporte, qué se requiere de ellos y las medidas que se utilizarán.				
12	Está en constante capacitación sobre su cargo				
13	Soluciona los errores que se presentan en el desarrollo de sus actividades				
4	COMUNICACIÓN: Es esencial para que se puedan establecer relaciones entre las personas. Esta condición toma más relevancia al considerar que cualquier sociedad, empresa, institución o equipo, es el resultado de la unión de varias personas.				
	SUB-DIMENSIONES				
14	Los mensajes, criterios que brinda a la empresa son claros y entendibles				

15	Escucha activamente a todos los miembros del equipo.				
16	Al momento de comunicarse demuestra conocimiento				
17	Demuestra empatía con cada uno de los colaboradores de la empresa.				
18	Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo				
5	TRABAJO EN EQUIPO: El trabajo en equipo surge de la necesidad de mejorar rendimientos, actitudes y la lealtad del grupo de trabajo y ocurre cuando un grupo de personas tratan de cooperar, utilizando sus habilidades individuales y aportando retroalimentación constructiva				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
19	Brinda confianza a sus compañeros de trabajo				
20	Proponen objetivos comunes en la organización				
21	Resuelven sus problemas de manera conjunta				
22	Generan espacios de crecimiento personal y colectivo				
6	AUTO DESARROLLO: El autodesarrollo consiste en promover por cuenta propia el crecimiento intelectual y el desarrollo de habilidades para aplicarlas en distintas facetas de la vida. En ese sentido recae sobre nosotros mismos el promoverlo, ejercitarlo, financiarlo y ejecutarlo.				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
23	Demuestra seguridad al momento de realizar las actividades de mi puesto de trabajo.				
24	Aprende a través de las experiencias tanto personales como profesionales				
25	Aprovecha el tiempo al máximo dentro de mi horario laboral.				
26	Está comprometido con la organización en todas las circunstancias que se presenten.				
7	ORIENTACIÓN AL CLIENTE: La orientación al cliente nos permite asesorar y vender los productos o servicios de la empresa de forma eficaz, ya que nos permite conocer el producto que ofrecemos y adaptarlo a las necesidades de nuestros clientes.				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
27	Descubre y estudia las necesidades del cliente.				
28	Brinda respuesta a las inquietudes que presenta el cliente.				
29	Mantiene suficiente flexibilidad y adaptabilidad para responder a los cambios del cliente.				
30	Asesora al cliente de manera efectiva				
8	LIDERAZGO: El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
31	Influye de manera positiva ante sus compañeros de trabajo.				
32	Motiva a sus compañeros de trabajo en las actividades que desempeñan.				
33	Genera acciones que mejora el logro de objetivos de la empresa.				
34	Desarrolla habilidades que mejoren la interacción dentro de la organización.				
35	Involucra constantemente a sus compañeros en actividades para su mejora profesional.				

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.6.3. Evaluación entre compañeros

La evaluación de los compañeros también conocida como evaluación de colegas, es uno de los procesos más importantes de la evaluación de desempeño en las organizaciones. Este tipo de evaluación es eficaz ya que propone que el proceso sea justo y consiste en que los compañeros de trabajo de la organización tengan la oportunidad de emitir comentarios o calificaciones sobre el rendimiento que la persona evaluada desempeña en sus actividades laborales.

Este modelo de evaluación se lleva a cabo de manera anónima y confidencial, esto para evitar controversias en el ambiente laboral, además para fomentar la honestidad al momento de responder.

Cabe recalcar que para la implantación de este tipo de evaluación se ha tomado en consideración la aplicación del modelo anteriormente mencionado que es por dimensiones y subdimensiones, obviamente variando las dimensiones y subdimensiones a considerar por parte de los colegas de trabajo en la organización.

Para la evaluación de los compañeros se han tomado en cuenta las siguientes dimensiones y subdimensiones:

5.6.3.1. *Dimensiones y Sub-Dimensiones de la evaluación de los compañeros*

Dimensiones:

Comportamiento Personal: El comportamiento personal hace referencia a la forma de comportarse, actuar y la manera de relacionarse de una persona en su vida cotidiana o de manera laboral. Cabe recalcar que se ha tomado en cuenta esta dimensión ya que influye directamente en el ambiente laboral de la Cooperativa, y si se logra desarrollar de manera adecuada en los colaboradores se tendrán efectos positivos alcanzando las metas de manera más rápida.

Subdimensiones del Comportamiento Personal

- Las actitudes que desempeña con sus compañeros de trabajo son favorables.
- Contribuye a crear un ambiente positivo y de respeto en la organización.
- Es proactivo y toma iniciativas para abordar problemas.
- Mantiene una conducta con profesionalismo.
- Es empático ante situaciones de complejidad de sus compañeros en la organización

Manejo y Resolución de Conflictos: Hace referencia a la capacidad de manejar los conflictos que se pueden desarrollar en la organización de manera efectiva y constructiva, dentro de este proceso se busca encontrar soluciones que sean de beneficio para las partes implicadas, estas soluciones deben de ser satisfactorias evitando que el conflicto avance y generando un espacio de comunicación.

Subdimensiones del Manejo y Resolución de Conflictos

- Maneja de manera tolerante cualquier situación conflictiva que se desarrolle en la cooperativa.
- Genera soluciones positivas en caso de conflictos.
- Mantiene un ambiente laboral satisfactorio.
- Convierte una situación desagradable en una oportunidad para impulsar y fortalecer el rendimiento.
- Escucha activamente para evitar malos entendidos y generar controversias en la organización.

Comunicación: La comunicación es el proceso mediante el cual se genera un intercambio de información, ideas, pensamientos, o cualquier otro tipo de mensaje entre dos o más personas, la comunicación es fundamental para la interacción humana, y tiene que ser manejada mediante un lenguaje apropiado.

Subdimensiones de la Comunicación

- Expresa sus ideas y opiniones de manera clara y concisa.
- Presta atención y escucha atentamente a la otra persona.
- Comunica de manera clara e imparcial sin preferencia alguna.
- Es flexible en su manera de comunicación, ya que se adapta a las necesidades de sus compañeros.
- Recibe y genera mensajes de manera constructiva.

Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo hace referencia a la colaboración y unión de esfuerzos entre un grupo de personas, esto con el fin de alcanzar un objetivo en común, es importante recalcar que en el trabajo en equipo se involucran a todos los integrantes de un cierto grupo u organización, el trabajo en equipo no solo se trata de dividir tareas si no también de combinar habilidades complementarias.

Subdimensiones del Trabajo en Equipo:

- Siempre está dispuesto a trabajar con otros miembros de la organización.
- Comparte ideas y contribuye con conocimientos y habilidades de manera positiva.
- Muestra respeto y consideración por los demás miembros del equipo.
- Confía en las habilidades y capacidades de sus compañeros de trabajo.

- Brinda apoyo a los demás miembros de la organización.

Tolerancia: La tolerancia es la capacidad de aceptar y manejar de manera positiva las diferencias de puntos de vista que existe en los miembros de la organización, dentro de este contexto en la tolerancia se respeta todo tipo de opiniones, valores, culturas y enfoques que pueden desarrollar los miembros del equipo, mantener una buena tolerancia en la organización genera un ambiente éxitos y armonioso.

Subdimensiones de la Tolerancia:

- Respeto a la diversidad de culturas, religión, habilidades, entre otras dentro de la organización.
- Es capaz de comprender a sus compañeros de trabajo en diferentes situaciones laborales y personales.
- Comprende los diferentes puntos de vista generados sobre cualquier situación.
- Maneja un trato cordial e igualitario.
- Está dispuesto a mejorar personal y profesionalmente.

Participación Activa: La participación activa hace referencia a la acción de involucrarse de manera correcta y activa, comprometiéndose en actividades o en diferentes tipos de situaciones, además cuando se realiza la participación activa compromete al involucrado a relacionarse de manera adecuada en los diferentes tipos de actividades.

Subdimensiones de la Participación Activa:

- Contribuye con ideas y habilidades para el desarrollo de cualquier actividad.
- Asiste con frecuencia a las actividades realizadas por la cooperativa.
- Genera actividades que involucren a los miembros de la organización.
- Tiene un positivo desenvolvimiento en las actividades realizadas en la organización.
- Contribuye con el logro de los objetivos de la empresa.

5.6.3.2. Modelo de evaluación aplicando sus dimensiones

Tabla 5-19: Dimensiones a evaluar en evaluación entre compañeros

NÚMERO	DIMENSIONES A EVALUAR
1	COMPORTAMIENTO PERSONAL
2	MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
3	COMUNICACIÓN
4	TRABAJO EN EQUIPO
5	TOLERANCIA
6	PARTICIPACIÓN ACTIVA

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-20: Evaluación de desempeño entre compañeros

EVALUACION DE DESEMPEÑO - COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES					
<p>A continuación aparecen 6 dimensiones y 30 subdimensiones a evaluar. A cada subdimensión se le debe asignar una ponderación según el grado que se considera desarrolla la persona en sus actividades diarias. Donde se utilizará una escala en un margen del 1 al 5, considerando que:</p> <p>1=El trabajador sobrepasa las expectativas del puesto y genera valor agregado. 2= El trabajador cumple con los requisitos establecidos en los puestos de trabajo. 3=El trabajador posee oportunidades de mejora en su puesto de trabajo. 4=El colaborador demuestra un desempeño bajo en ese factor.</p> <p>NOTA: Cada color representa una diferente dimensión a calificar.</p>					
N°	DIMENSIONES	PONDERACIÓN			
1	COMPORTAMIENTO PERSONAL: El comportamiento personal hace referencia a la forma de comportarse, actuar y la manera de relacionarse de una persona en su vida cotidiana o de manera laboral.	1	2	3	4
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
1	Las actitudes que desempeña con sus compañeros de trabajo son favorables.				
2	Contribuye a crear un ambiente positivo y de respeto en la organización.				
3	Es proactivo y toma iniciativas para abordar problemas.				
4	mantiene una conducta con profesionalismo.				
5	Es empático ante situaciones de complejidad de sus compañeros en la organización				
2	MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: Hace referencia a la capacidad de manejar los conflictos que se pueden desarrollar en la organización de manera efectiva y constructiva				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
6	Maneja de manera tolerante cualquier situación conflictiva que se desarrolle en la cooperativa.				
7	Genera soluciones positivas en caso de conflictos.				
8	Mantiene un ambiente laboral satisfactorio.				

9	Convierte una situación desagradable en una oportunidad para impulsar y fortalecer el rendimiento.				
10	Escucha activamente para evitar malos entendidos y generar controversias en la organización.				
3	COMUNICACIÓN: La comunicación es el proceso mediante el cual se genera un intercambio de información, ideas, pensamientos, o cualquier otro tipo de mensaje entre dos o mas personas				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
11	Expresa sus ideas y opiniones de manera clara y concisa.				
12	Presta atención y escucha atentamente a la otra persona.				
13	Comunica de manera clara e imparcial sin preferencia alguna.				
14	Es flexible en su manera de comunicación, ya que se adapta a las necesidades de sus compañeros.				
15	Recibe y genera mensajes de manera constructiva.				
4	TRABAJO EN EQUIPO: El trabajo en equipo hace referencia a la colaboración y unión de esfuerzos entre un grupo de personas, esto con el fin de alcanzar un objetivo en común.				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
16	Siempre está dispuesto a trabajar con otros miembros de la organización.				
17	Comparte ideas y contribuye con conocimientos y habilidades de manera positiva.				
18	Muestra respeto y consideración por los demás miembros del equipo.				
19	Confía en las habilidades y capacidades de sus compañeros de trabajo.				
20	Brinda apoyo a los demás miembros de la organización.				
5	TOLERANCIA: La tolerancia es la capacidad de aceptar y manejar de manera positiva las diferencias de puntos de vista que existe en los miembros de la organización				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
21	Respeto a la diversidad de culturas, religión, habilidades, entre otras dentro de la organización.				
22	Es capaz de comprender a sus compañeros de trabajo en diferentes situaciones laborales y personales				
23	Comprende los diferentes puntos de vista generados sobre cualquier situación.				
24	Maneja un trato cordial e igualitario.				
25	Está dispuesto a mejorar personal y profesionalmente.				
6	PARTICIPACIÓN ACTIVA: La participación activa hace referencia a la acción de involucrarse de manera correcta y activa, comprometiéndose en actividades o en diferentes tipos de situaciones				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
26	Contribuye con ideas y habilidades para el desarrollo de cualquier actividad.				
27	Asiste con frecuencia a las actividades realizadas por la cooperativa.				
28	Genera actividades que involucren a los miembros de la organización.				
29	Tiene un positivo desenvolvimiento en las actividades realizadas en la organización.				
30	Contribuye con el logro de los objetivos de la empresa.				

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.6.4. Evaluación de los empleados al gerente

Proceso mediante el cual los empleados de una organización generan y proporcionan una retroalimentación sobre el desempeño y liderazgo que maneja el jefe de la organización, este tipo de evaluación es muy valiosa ya que permite que los jefes puedan comprender de mejor manera como sus acciones están siendo percibidas por su equipo de trabajo.

Se debe tomar en cuenta que este tipo de evaluación es beneficiosa para ambas partes, es decir para los empleados y para el jefe, para los empleados porque pueden expresar sus opiniones de una forma libre brindándole un punto de vista diferente al jefe de las acciones que debe tomar, y para el jefe porque gracias a esta evaluación se podrá tomar en cuenta cuales son los aspectos empresariales como personales que necesitan de mejora, si se logra aplicar de manera correcta este tipo de evaluación la empresa mejorará de manera notoria.

Para este tipo de evaluación se ha trabajado un formato basado en dimensiones generales que abarcan subdimensiones que permitirán calificar de manera constructiva y orientados hacia la mejora, estos son las dimensiones para tomar en cuenta:

5.6.4.1. Dimensiones y Sub-Dimensiones de la evaluación de los empleados al jefe

Dimensiones:

Comunicación: La Comunicación hace referencia al intercambio de información, ideas, mensajes, conocimientos entre diferentes partes, es considerada una habilidad fundamental y esencial en las relaciones interpersonales. La comunicación es fundamental para evitar malentendidos, mejorando la colaboración y relación entre los integrantes de una organización, una buena comunicación permite alcanzar metas de manera rápida y resolver problemas de manera efectiva.

Subdimensiones de la Comunicación

- Los mensajes que brinda son claros, directos y fáciles de entender.
- Presta atención a las diferentes opiniones de los empleados.
- Utiliza canales apropiados de comunicación.
- Es transparente en la comunicación sobre las decisiones empresariales.
- Ofrece retroalimentación si el mensaje no fue entendido de manera clara por los empleados.

Apoyo y desarrollo: Hace referencia a las acciones y esfuerzos que se realizan para generar respaldos, orientaciones y recursos a las personas, en este caso a los integrantes de la organización con el objetivo de potenciar sus actividades cotidianas y profesionales, ayudándoles a crecer y mejorando continuamente para la organización. El apoyo y desarrollo es indispensable ya que se genera un ambiente de trabajo positivo y motivador.

Subdimensiones del Apoyo y Desarrollo

- Comprende las habilidades y competencias de sus empleados.
- Colabora con los empleados para mejorar su desarrollo profesional.
- Genera y ofrece oportunidades de formación.
- Reconoce y recompensa logros y esfuerzos.
- Brinda espacios para que los empleados tomen decisiones importantes de la organización.

Gestión del tiempo y recursos: La gestión del tiempo y recursos hace referencia al proceso mediante el cual se planifica, coordina y optimiza de mejor manera los recursos disponibles y en un lapso de tiempo óptimo, este tipo de gestión es sumamente importante para alcanzar los objetivos organizacionales de manera rápida y correcta.

Subdimensiones de la Gestión del tiempo y recursos

- Establece plazos realistas y alcanzables para las tareas y proyectos.
- Genera recursos necesarios para que se realicen las actividades de manera eficiente.
- Delega tareas de manera adecuada y equitativa.
- Mantiene un seguimiento regular de las tareas asignadas.
- Facilita el acceso a herramientas de apoyo tecnológicas.

Liderazgo: Este hace referencia a la capacidad de una persona para dirigir, guiar y influir de manera correcta a otros miembros de la organización o a un grupo de personas, la persona que es considerada como líder no solo toma decisiones si no que fomenta inspiración en los demás fomentando la colaboración y creando un ambiente adecuado de crecimiento y éxito colectivo como individual.

Subdimensiones del Liderazgo

- Es un ejemplo positivo dentro de la organización.

- Fomenta la autonomía y la toma de decisiones.
- Proporciona retroalimentaciones de manera constructiva.
- Reconoce logros y esfuerzos de los empleados.
- Identifica oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Motivación: La motivación es el proceso mediante el cual se genera un impulso interno que lleva a que la persona en este caso sería el empleado a comprometerse y contribuir de manera activa para el logro de objetivos, esto debido a que el deseo inspira a los empleados a mejorar su desempeño laboral.

Subdimensiones de la Motivación

- Reconoce y valora los esfuerzos y logros.
- Identifica y genera oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
- Proporciona recursos para la superación profesional.
- Fomenta un ambiente de trabajo positivo.
- Ofrece recompensas por el logro de objetivos.

Toma de decisiones: La toma de decisiones hace referencia al proceso mediante el cual se eligen opciones correctas de entre varias alternativas, esto después de haber analizado el problema o la situación a la que se ve enfrentada la persona o la organización, cabe recalcar que la toma de decisiones es un proceso sumamente importante ya que de esta depende la afeción directa, rumbo, y los resultados del proceso estudiado.

Subdimensiones de la Toma de Decisiones

- Toma en cuenta como las decisiones afectaran a sus empleados.
- Se asegura que las decisiones sean justas y equitativas.
- Involucra a los empleados en la toma de decisiones.
- Comunica las decisiones tomadas de manera clara y profesional.
- Genera espacios de discusión antes que se tome algún tipo de decisión.

5.6.4.2. *Modelo de evaluación aplicando sus dimensiones*

Tabla 5-21: Dimensiones de la evaluación de los colaboradores al gerente

NÚMERO	DIMENSIONES A EVALUAR
1	COMUNICACIÓN
2	APOYO Y DESARROLLO
3	GESTIÓN DEL TIEMPO Y RECURSOS
4	LIDERAZGO
5	MOTIVACIÓN
6	TOMA DE DECISIONES

Realizado por: Remache, J. 2023.

Tabla 5-22: Modelo evaluación de desempeño de los colaboradores al gerente

EVALUACION DE DESEMPEÑO - COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES					
<p>A continuación aparecen 6 dimensiones y 30 subdimensiones a evaluar. A cada subdimensión se le debe asignar una ponderación según el grado que se considera desarrolla la persona en sus actividades diarias. Donde se utilizará una escala en un margen del 1 al 5, considerando que:</p> <p>1=El trabajador sobrepasa las expectativas del puesto y genera valor agregado. 2= El trabajador cumple con los requisitos establecidos en los puestos de trabajo. 3=El trabajador posee oportunidades de mejora en su puesto de trabajo. 4=El colaborador demuestra un desempeño bajo en ese factor.</p> <p>NOTA: Cada color representa una diferente dimensión a calificar.</p>					
Nº	DIMENSIONES	PONDERACIÓN			
1	<p>COMUNICACIÓN: La Comunicación hace referencia al intercambio de información, ideas, mensajes, conocimientos entre diferentes partes, es considerada un habilidad fundamental y esencial en las relaciones interpersonales.</p>	1	2	3	4
	SUB-DIMENSIONES				
1	Los mensajes que brinda son claros, directos y fáciles de entender.				
2	Presta atención a las diferentes opiniones de los empleados.				
3	Utiliza canales apropiados de comunicación.				
4	Es transparente en la comunicación sobre las decisiones empresariales.				
5	Ofrece retroalimentación si el mensaje no fue entendido de manera clara por los empleados.				
2	<p>APOYO Y DESARROLLO: Hace referencia a las acciones y esfuerzos que se realizan para generar respaldos, orientaciones y recursos a las personas, en este caso a los integrantes de la organización con el objetivo de potenciar sus actividades.</p>				
	SUB-DIMENSIONES				
6	Comprende las habilidades y competencias de sus empleados.				
7	Colabora con los empleados para mejorar su desarrollo profesional.				

8	Genera y ofrece oportunidades de formación.				
9	Reconoce y recompensa logros y esfuerzos.				
10	Brinda espacios para que los empleados tomen decisiones importantes de la organización.				
3	GESTIÓN DEL TIEMPO Y RECURSOS: La gestión del tiempo y recursos hace referencia al proceso mediante el cual se planifica, coordina y optimiza de mejor manera los recursos disponibles.				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
11	Establece plazos realistas y alcanzables para las tareas y proyectos.				
12	Genera recursos necesarios para que se realicen las actividades de manera eficiente.				
13	Delega tareas de manera adecuada y equitativa.				
14	Mantiene un seguimiento regular de las tareas asignadas.				
15	Facilita el acceso a herramientas de apoyo tecnológicas.				
4	LIDERAZGO: Este hace referencia a la capacidad de una persona para dirigir, guiar y influir de manera correcta a otros miembros de la organización o a un grupo de personas				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
16	Es un ejemplo positivo dentro de la organización.				
17	Fomenta la autonomía y la toma de decisiones.				
18	Proporciona retroalimentaciones de manera constructiva.				
19	Reconoce logros y esfuerzos de los empleados.				
20	Identifica oportunidades de desarrollo y crecimiento.				
5	MOTIVACIÓN: La motivación es el proceso mediante el cual se genera un impulso interno que lleva a que la persona en este caso sería el empleado a comprometerse y contribuir de manera activa				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
21	Reconoce y valora los esfuerzos y logros.				
22	Identifica y genera oportunidades de aprendizaje y desarrollo.				
23	Proporciona recursos para la superación profesional.				
24	Fomenta un ambiente de trabajo positivo.				
25	Ofrece recompensas por el logro de objetivos.				
6	TOMA DE DECISIONES: La toma de decisiones hace referencia al proceso mediante el cual se eligen opciones correctas de entre varias alternativas				
	<i>SUB-DIMENSIONES</i>				
26	Toma en cuenta como las decisiones afectaran a sus empleados.				
27	Se asegura que las decisiones sean justas y equitativas.				
28	Involucra a los empleados en la toma de decisiones.				
29	Comunica las decisiones tomadas de manera clara y profesional.				
30	Genera espacios de discusión antes que se tome algún tipo de decisión.				

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.7. Reglamento para el proceso de evaluación de desempeño

5.7.1. *El departamento de talento humano*

El departamento de talento humano supervisa y implementa los procesos de evaluación de desempeño, asegurándose que los mismos se cumplan de manera objetiva y que no existan influencias internas o externas para el desarrollo de dicha evaluación, luego de realizar los procesos de evaluación de desempeño se analizarán los datos reflejados y se tomarán las acciones correspondientes para mejorar los aspectos o factores que se considere estén afectando al desempeño del talento humano, y gracias a estos resultados poderle brindar al empleado una alternativa de mejora.

5.7.2. *Evaluados*

En el proceso de evaluación participan todos los integrantes de la organización desde los cargos altos o directivos hasta los cargos más bajos que se ocupen; se debe tomar en cuenta que los trabajadores que lleven menos de 3 meses en la organización no deberán ser evaluados ya que ellos aún no conocen por completo los procesos y funciones que están siendo llevados a cabo en la cooperativa.

5.7.3. *Comité de calificación*

Para el comité de calificación se debe tomar en cuenta el modelo propuesto donde existen 3 líneas de perspectiva de calificación, estas evaluaciones comprendidas por la evaluación del gerente, la evaluación entre compañeros y la evaluación de los colaboradores al gerente, es por ello que para que exista transparencia en los resultados se tomarán en cuenta para el comité de calificación los siguientes integrantes:

- El Gerente
- El jefe de Talento Humano
- Un representante de los trabajadores de la Cooperativa

5.7.4. *Resultados de las evaluaciones*

Luego de haber obtenido los resultados de las evaluaciones de desempeño, el jefe del departamento de talento humano comunica los resultados al gerente, estos resultados de los

diferentes tipos de evaluaciones que se realizaron, y gracias a estos resultados poder comprender de mejor manera cuales son las falencias o las virtudes que presentan los trabajadores, hay que tomar en cuenta que dependiendo de los resultados se aplicaran las diferentes herramientas de mejora que se crean conveniente aplicarlas.

El modelo de evaluación que se ha brindado para la cooperativa es anónimo, esto con el fin de que el trabajador conteste de manera honesta los diferentes tipos de dimensione y subdimensiones que se están evaluando, hay que tomar en cuenta que las evaluaciones de desempeño se lo realizan con el fin de mejorar la productividad de la empresa por lo cual aplicar sanciones no estaría correcto.

5.7.4.1. *Incentivos*

- Si se logra ver mejoras dentro del rendimiento del personal y en el ambiente laboral será notorio, es por ello que se realizará una reunión con todos los trabajadores de la Cooperativa, en donde se elegirá a un trabajador que haya mejorado notablemente, esto se realizará por medio de votos de los trabajadores y la persona ganadora será beneficiada con un incentivo económico.
- Los demás compañeros que queden en segundo, tercero, cuarto y quinto lugar se les hará entrega de un certificado de reconocimiento por excelencia laboral.

5.8. **Estrategias**

Luego de la recolección de información realizada en la cooperativa se pudieron observar las diferentes necesidades que presenta la organización, es por eso que la generación de estrategias que ayuden a mejorar el rendimiento son necesarias.

5.8.1. *Matriz de estrategias*

La matriz de estrategias es una herramienta que tiene la finalidad de fortalecer el desempeño de los trabajadores, esto enfocado en las diferentes necesidades que se han analizado, es por ello que se ha generado las siguientes matrices:

5.8.1.1. *Estrategia #1: Capacitación para la mejora del desempeño laboral*

Tabla 5-23: Capacitación para la mejora del Desempeño Laboral

MATRIZ DE ESTRATEGIAS " Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes"	N° 1	Estrategias	Capacitación para la mejora del Desempeño Laboral
		Objetivo	Mejorar el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa Sol de los Andes.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Total, de capacitaciones ▪ Desempeño actual del trabajador /Desempeño del periodo anterior ▪ Desempeño actual del trabajador en una escala del 1 al 10.
		Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar el tipo de capacitaciones necesarias para los trabajadores. ▪ Generar una planificación donde conste, fecha y lugar a realizarse. ▪ Establecer y definir a los capacitadores que en este caso deben ser expertos en el tema. ▪ Determinar el alcance que se quiere tener con esta capacitación.
		Responsable	El responsable de generar esta capacitación es el Gerente.
		Duración	Tendrá una duración de 5 semanas, y se verificará la obtención de resultados.
		Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Financieros ▪ Recursos Humanos ▪ Recursos Materiales
		Costo	El costo tendrá un valor de \$198.75 mismo valor que es cubierto por la empresa.

Realizado por: Remache, J. 2023.

Plan de Capacitación:

Tema de la Capacitación: Capacitación para la mejora del Desempeño Laboral

Subtemas:

- Pensamiento Critico
- Planeación y Organización Laboral
- Comunicación
- Flexibilidad Mental
- Fortalecimiento de trabajo en equipo

Objetivo del Plan de Capacitación: Proporcionar a los colaboradores conocimientos y herramientas útiles para desarrollar sus actividades de manera eficiente y competente.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar un proceso con los participantes que permita definir estrategias de mejora laboral.
- Capacitar a los integrantes sobre herramientas o métodos que mejoren su productividad.
- Identificar áreas de mejora individual y continua

Público Objetivo: Miembros activos de toda la Cooperativa Sol de los Andes que cuenta con 23 colaboradores.

Duración:

Tabla 5-24: Duración de la capacitación #1

Temas	Modalidad	Lugar	Fecha	Horas de capacitación	Horario	Días	Encargado
Pensamiento Crítico	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC "Sol de los Andes"- Juan Montalvo y Chile	02 al 07 de octubre del 2023	6	10:00 a 11:00	Lunes a sábado	Ing. Verónica Polo
Planeación y Organización Laboral	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC "Sol de los Andes"- Juan Montalvo y Chile	09 al 14 de octubre del 2023	6	10:00 a 11:00	Lunes a sábado	Ing. Verónica Polo
Comunicación	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC "Sol de los Andes"- Juan Montalvo y Chile	16 al 21 de octubre del 2023	6	10:00 a 11:00	Lunes a sábado	Ing. Verónica Polo
Flexibilidad Mental	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC "Sol de los Andes"- Juan Montalvo y Chile	23 al 28 de octubre del 2023	6	10:00 a 11:00	Lunes a sábado	Ing. Verónica Polo
Fortalecimiento del trabajo en equipo	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC	30 de octubre al 04 de	6	10:00 a 11:00	Lunes a	Ing. Verónica Polo

		“Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	noviembre			sábado	
						35 horas	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Recursos por utilizar:

Recursos Humanos:

- Experto en el tema o Facilitador con conocimientos sólidos sobre la mejora del Desempeño Laboral.
- Personal de apoyo de la misma organización encargados en colaborar con la logística y organización de la capacitación.

Recursos Materiales

- Espacio para la capacitación
- Material Audiovisual
- Dispositivos tecnológicos como computadores o dispositivos móviles

Recursos Financieros

Tabla 5-25: Recursos financieros capacitación #1

Descripción.	Cantidad.	Costo unitario.	Costo total.
Sueldo al facilitador o instructor de la capacitación.	1	\$170,00	\$170,00
Refrigerios.	23	\$1.25	28.75
TOTAL.			198.75

Realizado por: Remache, J. 2023.

Implementación:

El plan de capacitación deberá seguir el orden programado y se realizarán adaptaciones en función de las necesidades, comentarios y requerimientos de la organización como de los participantes.

Certificado:

A la terminación de la capacitación, se entregarán certificados de asistencia virtuales mismos que podrán ser descargados por los asistentes.



Ilustración 5-3: Certificado de Mejora del desempeño

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.8.1.2. Estrategia #2: Capacitaciones sobre motivación profesional

Tabla 5-26: Capacitación para la motivación profesional

MATRIZ DE ESTRATEGIAS " Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes"	N° 2	Estrategias	Capacitación sobre Motivación Profesional
		Objetivo	Crear un espacio donde los trabajadores puedan mejorar su nivel profesional a través de la capacitación y motivación.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none">• Días trabajados• Numero de capacitaciones• Horas trabajadas• Horas de descanso
		Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Determinar técnicas de capacitación• Determinar técnicas de motivación• Generar una planificación para que todos los integrantes de la organización puedan ser beneficiados.• Establecer el método de capacitación y motivación.
		Responsable	Gerente
		Duración	5 semanas de capacitación.
		Recursos	<ul style="list-style-type: none">▪ Recursos Financieros▪ Recursos Humanos▪ Recursos Materiales
		Costo	El costo es de \$278,75 mismos que serán cubiertos por la Cooperativa.

Realizado por: Remache, J. 2023.

Plan de Capacitación:

Tema de la Capacitación: Capacitación sobre Motivación Profesional

Subtemas:

- Competitividad y Cambio
- Desarrollo Individual
- Motivación en el Trabajo
- Valoración del trabajo
- Actitud en el trabajo

Objetivo del Plan de Capacitación: Empoderar a los colaboradores brindándoles herramientas y perspectivas necesarias para mantener un alto nivel de motivación y compromiso con su trabajo.

Público Objetivo: Miembros activos de toda la Cooperativa Sol de los Andes que cuenta con 23 colaboradores.

Duración:

Tabla 5-27: Duración de la capacitación #2

Temas	Modalidad	Lugar	Fecha	Horas de capacitación	Horario	Días	Encargado
Competitividad y Cambio	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	02 al 07 de octubre del 2023	6	17:00 a 18:00	Lunes a sábado	Ing. Verónica Polo
Desarrollo Individual	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	09 al 14 de octubre del 2023	6	17:00 a 18:00	Lunes a sábado	Ing. Verónica Polo
Motivación en el trabajo	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC	16 al 21 de octubre del 2023	6	17:00 a 18:00	Lunes a sábado	Ing. Verónica Polo

		“Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile					
Valoración del Trabajo	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	23 al 28 de octubre del 2023	6	17:00 a 18:00	Lunes a sábado	Ing. Verónica Polo
Actitud en el trabajo	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	30 de octubre al 04 de noviembre	6	17:00 a 18:00	Lunes a sábado	Ing. Verónica Polo
					30 horas		

Realizado por: Remache, J. 2023.

Recursos por utilizar:

Recursos Humanos:

- Experto en el tema o Facilitador con conocimientos sólidos sobre la motivación profesional.
- Personal de apoyo de la misma organización encargados en colaborar con la logística y organización de la capacitación.

Recursos Materiales

- Espacio para la capacitación
- Material Audiovisual
- Dispositivos tecnológicos como computadores o dispositivos móviles

Recursos Financieros

Tabla 5-28: Recursos Financieros capacitación #2

Descripción.	Cantidad.	Costo unitario.	Costo total.
Sueldo al facilitador o instructor de la capacitación.	1	\$250,00	\$170,00
Refrigerios.	23	\$1.25	28.75
TOTAL.			278.75

Realizado por: Remache, J. 2023.

Implementación:

El plan de capacitación deberá seguir el orden programado y se realizarán adaptaciones en función de las necesidades, comentarios y requerimientos de la organización como de los participantes.

Certificado:

A la terminación de la capacitación, se entregarán certificados de asistencia virtuales mismos que podrán ser descargados por los asistentes.



Ilustración 5-4: Certificado de motivación profesional

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.8.1.3. *Estrategia #3: Capacitación para la selección del personal*

Tabla 5-29: Capacitación para la selección del personal

MATRIZ DE ESTRATEGIAS " Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes"	N° 3	Estrategia	Capacitación para la selección del personal
		Objetivo	Mejorar la selección del personal, misma que permitirá un óptimo desarrollo de la organización.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de contratación ▪ Candidatos cualificados por vacante ▪ Promedio de entrevista para la contratación ▪ Tiempo de contratación ▪ Satisfacción del reclutador
		Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de los candidatos ▪ Reconocimiento de sus habilidades técnicas y competencias ▪ Cumplimiento de metas y objetivos ▪ Simulación de situaciones
		Responsable	Jefe de Talento Humano/ Gerente
		Duración	Duración de 4 semanas
		Recursos	Recursos Financieros Recursos Humanos Recursos Materiales
		Costo	Costo de \$156,00.

Realizado por: Remache, J. 2023.

Plan de Capacitación:

Tema de la Capacitación: Capacitación para la selección del personal

Subtemas:

- Habilidades profesionales
- Capacidades y conocimientos necesarios para el sistema financiero
- Técnicas de selección
- Fases de Selección

Objetivo del Plan de Capacitación: Brindarles a los encargos de la selección del personal en la Cooperativa habilidades, técnicas y conocimientos necesarios para una selección efectiva que mejore el rendimiento empresarial.

Público Objetivo: Gerente y jefe del área de Talento Humano

Duración:

Tabla 5-30: Duración capacitación #3

Temas	Modalidad	Lugar	Fecha	Horas de capacitación	Horario	Días	Encargado
Habilidades Profesionales	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	8 de octubre del 2023	5	08:00 a 12:00	Domingo	Ing. Verónica Polo
Capacidades y conocimientos necesarios para el sistema financiero	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	09 al 14 de octubre del 2023	5	08:00 a 12:00	Domingo	Ing. Verónica Polo
Técnicas de selección	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	16 al 21 de octubre del 2023	5	08:00 a 12:00	Domingo	Ing. Verónica Polo
Fases de Selección	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	23 al 28 de octubre del 2023	5	08:00 a 12:00	Domingo	Ing. Verónica Polo
				20 horas			

Realizado por: Remache, J. 2023.

Recursos por utilizar:

Recursos Humanos:

- Experto en el tema o Facilitador con conocimientos sólidos sobre la selección del personal.

- Personal de apoyo de la misma organización encargados en colaborar con la logística y organización de la capacitación.

Recursos Materiales

- Espacio para la capacitación
- Material Audiovisual
- Dispositivos tecnológicos como computadores o dispositivos móviles

Recursos Financieros

Tabla 5-31: Recursos Financieros capacitación #3

Descripción.	Cantidad.	Costo unitario.	Costo total.
Sueldo al facilitador o instructor de la capacitación.	1	\$150,00	\$150,00
Refrigerios.	2	\$3,00	\$6,00
TOTAL.			\$156,00

Realizado por: Remache, J. 2023.

Implementación:

El plan de capacitación deberá seguir el orden programado y se realizarán adaptaciones en función de las necesidades, comentarios y requerimientos de la organización como de los participantes.

Certificado:

A la terminación de la capacitación, se entregarán certificados de asistencia virtuales mismos que podrán ser descargados por los asistentes.



Ilustración 5-5: Certificado de selección del personal

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.8.1.4. *Estrategia #4: Capacitación para la mejora del ambiente laboral*

Tabla 5-32: Capacitación para la mejora del ambiente laboral

MATRIZ DE ESTRATEGIAS " Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes"	N° 4	Estrategia	Capacitación para la mejora del ambiente laboral
		Objetivo	Mejorar el clima laboral que mantienen los trabajadores en la organización, esto con el fin de mejorar su rendimiento y productividad.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índices de Desempeño ▪ Capacidad de Gestión ▪ Reconocimiento laboral ▪ Condiciones físicas de trabajo ▪ Compensación y Reconocimiento
		Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinación de técnicas Reconocimiento de capacidades ▪ Establecer el objetivo cultura laboral ▪ Motivación a través de compensaciones ▪ Establecer método de capacidades ▪ Definir capacitadores
		Responsable	Gerente/Jefe de Talento Humano
		Duración	Duración de 4 semanas.
		Recursos	Recursos Financieros Recursos Humanos Recursos Materiales Recursos Tecnológicos
		Costo	Tendrá un costo de \$198,75

Realizado por: Remache, J. 2023.

Plan de Capacitación:

Tema de la Capacitación: Capacitación para la mejora del ambiente laboral

Subtemas:

- Comunicación Efectiva
- Trabajo en Equipo
- Resolución de Conflictos
- Reconocimiento y apreciación
- Desarrollo Profesional

Objetivo del Plan de Capacitación: Promover un entorno de trabajo positivo y de óptimo desarrollo donde los colaboradores de la organización se sientan valorados, motivados y comprometidos.

Público Objetivo: Miembros activos de toda la Cooperativa Sol de los Andes que cuenta con 23 colaboradores.

Duración:

Tabla 5-33: Duración de la capacitación #4

Temas	Modalidad	Lugar	Fecha	Horas de capacitación	Horario	Días	Encargado
Comunicación Efectiva	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	06 al 10 de noviembre del 2023	10	8:00 a 10:00	Lunes a viernes	Ing. Verónica Polo
Trabajo en Equipo	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	13 al 17 de noviembre del 2023	10	8:00 a 10:00	Lunes a viernes	Ing. Verónica Polo
Resolución de Conflictos	Presencial	Sala de Reuniones de la	20 al 24 de noviembre del 2023	10	8:00 a 10:00	Lunes a	Ing. Verónica Polo

		COAC "Sol de los Andes"- Juan Montalvo y Chile				viernes	
Reconocimiento y Apreciación	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC "Sol de los Andes"- Juan Montalvo y Chile	27 al 1 de diciembre del 2023	10	8:00 a 10:00	Lunes a viernes	Ing. Verónica Polo
				40 horas			

Realizado por: Remache, J. 2023.

Recursos por utilizar:

Recursos Humanos:

- Experto en el tema o Facilitador con conocimientos sólidos sobre la mejora del ambiente laboral.
- Personal de apoyo de la misma organización encargados en colaborar con la logística y organización de la capacitación.

Recursos Materiales

- Espacio para la capacitación
- Material Audiovisual
- Dispositivos tecnológicos como computadores o dispositivos móviles

Recursos Financieros

Tabla 5-34: Recursos Financieros capacitación #4

Descripción.	Cantidad.	Costo unitario.	Costo total.
Sueldo al facilitador o instructor de la capacitación.	1	\$170,00	\$170,00
Refrigerios.	23	\$1.25	\$28.75
TOTAL.			\$198.75

Realizado por: Remache, J. 2023.

Implementación:

El plan de capacitación deberá seguir el orden programado y se realizarán adaptaciones en función de las necesidades, comentarios y requerimientos de la organización como de los participantes.

Certificado:

A la terminación de la capacitación, se entregarán certificados de asistencia virtuales mismos que podrán ser descargados por los asistentes.



Ilustración 5-6: Certificado de mejora del ambiente laboral

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.8.1.5. Estrategia #5: Capacitaciones para el manejo de herramientas tecnológicas

Tabla 5-35: Capacitación para el manejo de herramientas tecnológicas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS " Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes"	N° 5	Estrategia	Capacitación para el manejo de herramientas tecnológicas
		Objetivo	Mejorar el uso y desempeño que tienen los colaboradores con las herramientas Tics, para automatizar ciertos criterios dentro de la organización.
		Indicadores	Tecnologías de la Información y Comunicaciones Comunicación Asertiva Sistematización
		Actividades	<ul style="list-style-type: none">▪ Determinación de técnicas TICS y el manejo de plataformas▪ Aclarar dudas sobre los temas tratados▪ Establecer método de capacidades▪ Definir capacitadores

		Responsable	Gerente
		Duración	2 semanas
		Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Tecnológicos ▪ Recursos Humanos ▪ Recursos Financieros ▪ Recursos Materiales
		Costo	El curso tendrá un costo de \$228,75

Realizado por: Remache, J. 2023.

Plan de Capacitación:

Tema de la Capacitación: Capacitaciones para el manejo de herramientas tecnológicas

Subtemas:

- Navegación web eficiente
- Herramientas de comunicación
- Seguridad Cibernética
- Herramientas de análisis de datos

Objetivo del Plan de Capacitación: Proporcionar a los colaboradores conocimientos sobre el uso de herramientas tecnológicas para su mejor desempeño organizacional, así como para brindar un mejor servicio al cliente.

Público Objetivo: Miembros activos de toda la Cooperativa Sol de los Andes que cuenta con 23 colaboradores.

Duración:

Tabla 5-36: Duración capacitación #5

Temas	Modalidad	Lugar	Fecha	Horas de capacitación	Horario	Días	Encargado
Navegación Web Eficiente	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	07 al 11 de noviembre del 2023	10	17:00 a 19:00	Lunes a viernes	

Herramientas de comunicación	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	14 al 18 de noviembre del 2023	10	17:00 a 19:00	Lunes a viernes	
Seguridad cibernética	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	21 al 25 de noviembre del 2023	10	17:00 a 19:00	Lunes a viernes	
Herramientas de análisis de datos	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	28 al 1 de diciembre del 2023	10	17:00 a 19:00	Lunes a viernes	
				40 horas			

Realizado por: Remache, J. 2023.

Recursos por utilizar:

Recursos Humanos:

- Experto en el tema o Facilitador con conocimientos solidos sobre el manejo de herramientas tecnológicas.
- Personal de apoyo de la misma organización encargados en colaborar con la logística y organización de la capacitación.

Recursos Materiales

- Espacio para la capacitación
- Material Audiovisual
- Dispositivos tecnológicos como computadores o dispositivos móviles

Recursos Financieros

Tabla 5-37: Recursos financieros capacitación #5

Descripción.	Cantidad.	Costo unitario.	Costo total.
Sueldo al facilitador o instructor de la capacitación.	1	\$200,00	\$200,00
Refrigerios.	23	\$1.25	\$28.75
TOTAL.			\$228.75

Realizado por: Remache, J. 2023.

Implementación:

El plan de capacitación deberá seguir el orden programado y se realizarán adaptaciones en función de las necesidades, comentarios y requerimientos de la organización como de los participantes.

Certificado:

A la terminación de la capacitación, se entregarán certificados de asistencia virtuales mismos que podrán ser descargados por los asistentes.



Ilustración 5-7: Certificado de manejo de herramientas tecnológicas

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.8.1.6. *Estrategia #6: Capacitación sobre la elaboración de plan estratégico organizacional y su alineación en el plan operativo anual y presupuesto*

Tabla 5-38: Capacitación sobre la elaboración de plan estratégico organizacional y su alineación en el plan operativo anual y presupuesto.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS " Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes"	N° 6	Estrategia	Capacitación sobre la elaboración de plan estratégico organizacional y su alineación en el plan operativo anual y presupuesto.
		Objetivo	Mejorar el servicio que brinda la Cooperativa Sol de los Andes mediante la aplicación de un plan estratégico Organizacional
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de Servicios ▪ Indicadores de Marketing ▪ Indicadores de Gestión
		Actividades	Se tratarán sobre varios temas que serán: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis Interno ▪ Análisis Externo ▪ Cuadro de mando Integral ▪ Modelo de Plan Estratégico ▪ Principios corporativos ▪ Principios Cooperativistas ▪ Modelo de POA
		Responsable	Gerente
		Duración	3 semanas
		Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Materiales ▪ Recursos Económicos ▪ Recursos Humanos ▪ Recursos Tecnológicos
		Costo	Tendrá un costo de \$278.75

Realizado por: Remache, J. 2023.

Plan de Capacitación:

Tema de la Capacitación: Capacitación sobre la elaboración de plan estratégico organizacional y su alineación en el plan operativo anual y presupuesto.

Subtemas:

- Conceptos básicos de planificación estratégica
- Análisis del Entorno
- Establecimiento de objetivos y metas de la organización
- Indicadores clave de desempeño

Objetivo del Plan de Capacitación: Facilitar un plan estratégico organizacional y su alineación con el plan operativo anual, proporcionando a los colaboradores habilidades, conocimientos y herramientas necesarias para el desarrollo estratégico integral.

Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos de la planificación estratégica
- Analizar el entorno y situación actual de la organización
- Generar objetivos y metas de manera estratégica

Público Objetivo: Miembros activos de toda la Cooperativa Sol de los Andes que cuenta con 23 colaboradores.

Duración:

Tabla 5-39: Duración Capacitación #6

Temas	Modalidad	Lugar	Fecha	Horas de capacitación	Horario	Días	Encargado
Conceptos básicos de planificación estratégica	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC "Sol de los Andes"- Juan Montalvo y Chile	4 de noviembre	5	08:00 a 13:00	Sábado	Ing. Verónica Polo

Análisis del entorno	Virtual	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	06 al 10 de noviembre del 2023	5	No aplica	No aplica/ Actividades de Auto desarrollo	Ing. Verónica Polo
Establecimiento de metas y objetivos de la organización	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	11 de noviembre	5	08:00 a 13:00	Sábado	Ing. Verónica Polo
Indicadores clave de desempeño	Virtual	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	13 al 17 de noviembre	5	No aplica	No aplica/ Actividades de Auto desarrollo	Ing. Verónica Polo
				20 horas			

Realizado por: Remache, J. 2023.

Recursos por utilizar:

Recursos Humanos:

- Experto en el tema o Facilitador con conocimientos solidos sobre la elaboración de planes estratégicos de forma anual.
- Personal de apoyo de la misma organización encargados en colaborar con la logística y organización de la capacitación.

Recursos Materiales

- Espacio para la capacitación
- Material Audiovisual
- Dispositivos tecnológicos como computadores o dispositivos móviles

Recursos Financieros

Tabla 5-40: Recursos financieros capacitación #6

Descripción.	Cantidad.	Costo unitario.	Costo total.
Sueldo al facilitador o instructor de la capacitación.	1	\$250,00	\$250,00
Refrigerios.	23	\$1.25	28.75
TOTAL.			\$278.75

Realizado por: Remache, J. 2023.

Implementación:

El plan de capacitación deberá seguir el orden programado y se realizarán adaptaciones en función de las necesidades, comentarios y requerimientos de la organización como de los participantes.

Certificado:

A la terminación de la capacitación, se entregarán certificados de asistencia virtuales mismos que podrán ser descargados por los asistentes.



Ilustración 5-8: Certificado de Elaboración de plan estratégico organizacional.

Realizado por: Remache, J. 2023.

5.8.1.7. *Estrategia #7: Capacitación de los fundamentos sobre prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos*

Tabla 5-41: Capacitación de los Fundamentos sobre prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS " Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes"	N° 7	Estrategia	Capacitación de los Fundamentos sobre prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.
		Objetivo	Dar a conocer todos los colaboradores de la Cooperativa Sol de los Andes sobre la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgo de actividad Comercial ▪ Riesgo de servicios y documentación ▪ Riesgo de actividad, cuentas y transacciones
		Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tratarán los siguientes temas: ▪ Actividades Ilicititas ▪ Corrupción Administrativa ▪ Prevención del lavado de activos ▪ Organismos de control
		Responsable	Gerente
		Duración	2 semanas
		Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Materiales ▪ Recursos Económicos ▪ Recursos Humanos
		Costo	El costo será de \$278.75

Realizado por: Remache, J. 2023.

Plan de Capacitación:

Tema de la Capacitación: Capacitación de los Fundamentos sobre prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.

Subtemas:

- Introducción a la Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos
- Tipos de actividades delictivas
- Marco legal y regulatorio
- Reporte de operaciones sospechosas

Objetivo del Plan de Capacitación: Brindar a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes los conocimientos y herramientas necesarias para identificar y prevenir de manera oportuna el lavado de activos o delitos financieros en la institución.

Objetivos Específicos

- Generar una ayuda a los colaboradores de la organización estableciendo procedimientos y protocolos necesarios para prevenir ataques financieros.
- Señalar la importancia de brindar un servicio cuidadoso con clientes, proveedores y socios comerciales.
- Desarrollar protocolos internos que prevengan el uso indebido del sistema financiero organizacional.

Público Objetivo: Miembros activos de toda la Cooperativa Sol de los Andes que cuenta con 23 colaboradores.

Duración:

Tabla 5-42: Duración Capacitación #7

Temas	Modalidad	Lugar	Fecha	Horas de capacitación	Horario	Días	Encargado
Introducción a la Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	5 de noviembre del 2023	2	15:00 a 17:00	Domingo	
Tipos de actividades delictivas.	Virtual	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan Montalvo y Chile	06 al 08 de noviembre del 2023	6	No aplica	No aplica/ Actividades de Auto desarrollo	
Marco legal y regulatorio	Presencial	Sala de Reuniones de la COAC “Sol de los Andes”- Juan	12 de noviembre del 2023	2	15:00 a 17:00	Domingo	

		Montalvo y Chile					
Reporte de operaciones sospechosas	Virtual	Sala de Reuniones de la COAC "Sol de los Andes"- Juan Montalvo y Chile	13 al 17 de noviembre del 2023	10	No aplica	No aplica/ Actividades de Auto desarrollo	
						20 horas	

Realizado por: Remache, J. 2023.

Recursos por utilizar:

Recursos Humanos:

- Experto en el tema o Facilitador con conocimientos solidos sobre la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.
- Personal de apoyo de la misma organización encargados en colaborar con la logística y organización de la capacitación.

Recursos Materiales

- Espacio para la capacitación
- Material Audiovisual
- Dispositivos tecnológicos como computadores o dispositivos móviles

Recursos Financieros

Tabla 5-43: Recursos Financieros capacitación #7

Descripción.	Cantidad.	Costo unitario.	Costo total.
Sueldo al facilitador o instructor de la capacitación.	1	\$250,00	\$250,00
Refrigerios.	23	\$1.25	\$28.75
TOTAL.			\$278.75

Realizado por: Remache, J. 2023.

Implementación:

El plan de capacitación deberá seguir el orden programado y se realizarán adaptaciones en función de las necesidades, comentarios y requerimientos de la organización como de los participantes.

Certificado:

A la terminación de la capacitación, se entregarán certificados de asistencia virtuales mismos que podrán ser descargados por los asistentes.

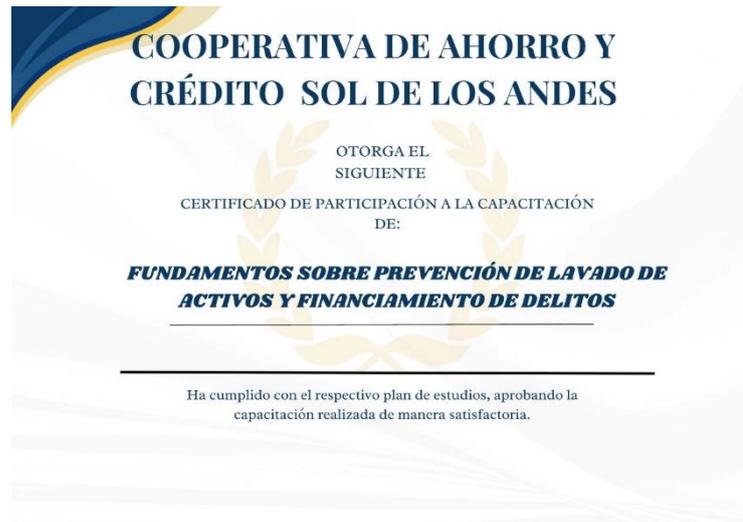


Ilustración 5-9: Certificado de los fundamentos sobre prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos

Realizado por: Remache, J. 2023.

CONCLUSIONES

- En el transcurso de la investigación se empleó el enfoque cualitativo y cuantitativo, esto debido a que se usó la herramienta de recopilación de datos que es la encuesta misma que nos ayudó a la recopilación de datos de manera óptima, además se optó el enfoque de investigación deductivo debido a que parte de una ley general a aspectos específicos, se usó el nivel de investigación descriptivo ya que nos permitió una detallada presentación y comprensión de lo estudiado. Este conjunto de decisiones metodológicas respaldó la generación de conocimientos válidos y significativos para la investigación.
- En este trabajo se pudo evidenciar que dentro de la Cooperativa Sol de los Andes no existe una herramienta de evaluación de desempeño bien definida lo que influye para que los colaboradores no puedan ser calificados y evaluados acuerdo a su desempeño, causando que la organización tenga dificultades en el momento de asignar funciones, dentro de esto podemos destacar que se encontró un escenario donde se evidenciaron que en la mayoría de cargos existe una dualidad o en algunos casos una triplicidad de cargos o funciones .
- A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes se le pudo brindar un diseño de evaluación de desempeño, estos tipos de evaluación fueron generados de acuerdo a sus necesidades, mismas que servirán de beneficio organizacional y profesional que le permitirá escalar a la empresa de manera notoria.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda el uso y la aplicación de herramientas o métodos de evaluación de desempeño, esto debido a que gracias a que la aplicación de las mismas puede reflejar mejoras en el rendimiento de los colaboradores de manera efectiva, ayudando al cumplimiento de metas de la organización, así como de manera profesional. Cabe recalcar que la herramienta o método de evaluación de desempeño que deseen o crean conveniente aplicar deberá ser de acuerdo a las necesidades organizacionales, donde se tomen en cuenta a todos los miembros de la organización y puedan medir su mejora.
- Se sugiere que se realicen reuniones con los dirigentes o líderes de la organización donde se planteen alternativas que puedan ayudar a mejorar la toma de decisiones de manera conjunta, donde se puedan presentar los beneficios directos que se tienen de un trabajo de investigación, ya que estos ayudan a las organizaciones a brindar un mejor servicio y desempeñar de mejor manera sus actividades, además se debe tomar en cuenta las opiniones de todos los dirigentes o líderes y si alguno tiene alguna duda o preocupación solventar sus inquietudes de manera clara y efectiva.
- Se recomienda tomen en cuenta los factores que inciden de manera directa con el rendimiento de los colaboradores para lograr evidenciar una mejora, además se debe tomar en cuenta que la evaluación propuesta abarca la mayoría de las necesidades en la organización por lo que fuera de gran ayuda su uso e implementación.

BIBLIOGRAFÍA

- Berrones, W. (2019). *Evaluación al desempeño del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito divino niño, del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, período 2019*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <https://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17557/1/12T01506.pdf>
- Camacho, B. (2020). *Evaluación al desempeño del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., del cantón Ambato, provincia de Tungurahua en el periodo 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/16498/1/62T00251.pdf>
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. México: AuthorHouse
- Iturralde, J. (2011). *“La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010”*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Montoya, A. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002
- Morales, F. (2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Recuperado de: https://idoc.pub/documents/idocpub-en5k396xqkno#google_vignette
- Morán, J. (2016). *La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1.a Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas*. México: Educación Médica.
- Paredes, P. (2013). *Sistema de evaluación del desempeño del talento humano para el centro de Salud Hospital “Dr. Rafael Serrano López” del cantón la Libertad provincia de Santa Elena año 2013*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1119/1/SISTEMA%20DE%20EVALUACI%C3%93N%20DE%20DCESEMPE%C3%91O%20-%20JUAN%20PAREDES%20T.pdf>
- Párraga, M. (2016). *Gestión del talento humano en la universidad ecuatoriana actual*. Recuperado de <https://revistas.ult.edu.ec/index.php/didascalía/article/view/574>

- Pérez, A. (2009). *Evaluación del desempeño laboral*. Recuperado de: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>
- Prieto, A. (2014). *La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial*. (Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12930/evaluacion%20del%20desempe%F1o%20\(Ensayo\).pdf?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12930/evaluacion%20del%20desempe%F1o%20(Ensayo).pdf?sequence=1)
- Ramírez, I. (2021). *Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: una revisión teórica*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/16498/1/62T00251.pdf>
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño* (Tesis de posgrado, ICADE BUSINESS SCHOOL). Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24119/TFM000754.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, F. (2019). *Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos*. Recuperado de: <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Universidad Central de Venezuela (2010). *La investigación cualitativa*. Recuperado de: <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/La-Investigaci%C3%B3n-Cualitativa.pdf>
- Veliz, A. (2022). *Reflexión Crítica sobre la Administración del Desempeño laboral*. Colombia: ECO HUMANISMO.

Total 17 referencias bibliográficas



15-02-2024

0263-DBRA-UPT-2024

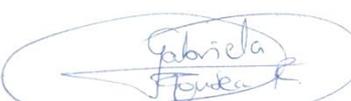
ANEXOS

ANEXO A: FORMATO



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA
NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Fecha de entrega: 27/02/2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR
Nombres – Apellidos: Jeidy Nathalia Remache Pilamunga
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Administración de Empresas
Título a optar: Licenciada en Administración de Empresas
 Directora del Trabajo de Titulación Ing. Jazmín Isabel García Guerra
 Asesor del Trabajo de Titulación Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero